



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KASSAPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN PANKKI X:N KONTTORISSA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Mirva Heiskanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HEISKANEN, MIRVA:

Kassapalveluiden kehittäminen
Pankki X:n konttorissa

Taloushallinnon opinnäytetyö

54 sivua, 11 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee kassapalveluiden kehittämistä asiakastyytyväisyys- ja henkilöstökyselyn avulla. Työn toimeksiantajana toimi Pankki X, jonka yksi konttoreista muutti kassapalvelunsa pikakassoiksi syksyllä 2013. Työn tavoitteena oli selvittää, miten kassapalveluiden muutos on onnistunut ja miten palveluita voidaan kehittää jatkossa toimivammiksi. Samalla selvitettiin, onko palveluiden muutos johtanut laadun paranemiseen.

Tutkimus toteutettiin syksyn 2013 aikana. Asiakastyytyväisyystutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Aineisto hankittiin satunnaisotannalla. Henkilöstötutkimus on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jonka aineisto kerättiin tiimi- ja ryhmäkeskusteluiden avulla.

Työn teoriaosuudessa käsitellään asiakaspalvelua finanssialalla, oppivaa organisaatiota sekä henkilöstön kehittämistä. Teoria tukee tutkimusongelmaa ja syventää lukijan tietämystä alasta. Lähdeaineisto on kerätty aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, elektronisista lähteistä sekä ammattijulkaisuista.

Tutkimus nosti esille, että henkilökunta ja asiakkaat eivät aina näe asioita samalla tavalla. Asiakkaille tehty tutkimus osoitti, että tyytyväisyys kassapalveluiden laatuun on lisääntynyt, jonotusajat ovat lyhentyneet ja palvelu nopeutunut. Henkilöstötutkimus puolestaan toi esille haastavia kehittämiskohteita pikakassapalveluiden osalta. Tutkimuksen selkeänä tuloksena on, että pikakassakonsepti on onnistunut vain osittain. Kaikkia konttorin asettamia tavoitteita ei ole vielä saavutettu.

Tämä opinnäytetyö auttaa konttoria muokkamaan palveluistaan toimivampia. Asiakastyytyväisyys on jo parantunut. Kun pikakassapalvelut saadaan toimimaan henkilökunnan odottamalla tavalla, pystytään takaamaan laadukas ja motivoiva ilmapiiri koko konttoriin.

Asiasanat: asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, finanssipalvelut, henkilöstön kehittäminen, oppiva organisaatio, palveluiden kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Management

HEISKANEN, MIRVA:

Developing the cash services of the
branch of the Bank X

Bachelor's Thesis in Financial
Management

54 pages, 11 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis focuses on developing a cash services of a Bank X's branch with using the customer satisfaction and personnel enquiry. The aim of this study is to determine how the transformation of the cash services has succeeded and to explore whether the quality of the services has been evolved. The study was conducted in cooperation with a Bank X. The purpose of the service transformation was to create a quick cash to replace the old cash services.

The thesis was carried out in autumn 2013. The customer satisfaction enquiry was made as a quantitative questionnaire survey. The acquisition of material contained a random sample of customers. The personnel enquiry was qualitative action research. The material was collected by using a team and group conversation as help.

The theoretical part of the study deals with customer service in financial sector, learning organisation and developing of the staff. The theory supports the research problem and deepens the reader's understanding of the field. The data is collected from internet, literature of the field and professional publications.

The study shows that personnel and customers do not always see the things at the same way. The customers were quite pleased for the transformation of the services. They said that the queues were shorter and service was faster. The personnel noticed a number of gaps in the new services. There are many problems that has to be resolved before the staff is satisfied for the change. This leads to the conclusion that the new cash service is not a success yet and the tasks that the branch wanted to achieved, is not achieved.

This thesis helps the branch to develop cash services even futher. The customer satisfaction and quality has already improved. When the quick cash service starts to work the way that personnel can be satisfied, the service will be perfect and everybody feels the positive influence of the transformation.

Key words: customer service, customer satisfaction, finance service, development of staff, learning organisation, development of services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	5
2	ASIAKASPALVELU FINANSSIALALLA	7
2.1	Palvelujärjestelmä	8
2.1.1	Palvelukulttuuri	8
2.1.2	Palvelupaketti	9
2.1.3	Palvelun laatu	11
2.1.4	Palvelutuotanto	12
2.2	Asiakastyytyväisyys	15
2.2.1	Asiakaskokemuksen tuottama hyöty	17
2.2.2	Mittausprosessi ja mittarit	17
3	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN JA OPPIVA ORGANISAATIO	19
3.1	Henkilöstön kehittäminen	19
3.1.1	Muutosvastarinta	22
3.1.2	Motivointi ja palaute	23
3.2	Oppiva organisaatio	24
3.2.1	Organisaation kehittämisprosessi	25
3.2.2	Ongelmaperusteinen oppiminen	26
3.2.3	Ratkaisukeskeinen oppiminen	27
3.3	Palveluiden kehittäminen	27
4	KONTTORIN KASSAPALVELUIDEN UUDISTAMINEN	29
4.1	Pikakassauudistus	29
4.2	Tutkimuksen toteutus	30
4.3	Tutkimuksen tulokset	31
4.3.1	Asiakastyytyväisyys	31
4.3.2	Palveluiden kehittäminen henkilökunnan avulla	45
4.3.3	Tulosten vertailua	50
5	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Finanssiala pitää sisällään yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen erilaisia pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Vakuutusyhtiöt hoitavat lakisääteisen sosiaaliturvan piiriin kuuluvia vakuutuksia, joita ovat muun muassa työeläke- ja tapaturmavakuutukset. Finanssialalla on merkittävä vaikutus Suomen yhteiskuntaan ja kansantalouteen. Ilman tehokkaita vakuutus-, pankki- ja rahoitusalanpalveluita eivät yritykset eivätkä kuluttajat pysty toimimaan markkinoilla. Lisäksi maan kilpailukyky heikkenee, mikäli finanssialalla palvelevat yritykset eivät toimi kannattavasti ja luottettavasti. (Finanssialankeskusliitto 2013a, 4.)

Finanssiala on myös merkittävä työntantaja Suomen markkinoilla. Toimialalla työskentelee yhteensä noin 47 000 työntekijää. Finanssiala on jatkuvassa muutoksessa. Usein näihin muutoksiin vaikuttavat taloudellinen tilanne sekä sääntelyn vaihtelut alalla. Lisäksi työtehtävät, työssä tarvittava osaaminen sekä asiakkaiden tarpeet kehittyvät koko ajan. Työtavat muuttuvat haastavammiksi. Työntekijöiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän ryhmä- ja vuorovaikutus- sekä kielitaitoa, kykyä työskennellä erilaisten ihmisten kanssa ja jatkuvaa proaktiivisuutta. (Finanssialankeskusliitto 2013a, 4, 14.)

Tulevaisuudessa finanssialan suurimpia haasteita on kehittyminen teknologian tahdissa. Lisäksi alan on pystyttävä olemaan läsnä asiakkaidensa elämäntilanteissa. Työkuvan kehittymisestä johtuva työkulttuurin muutos on väistämätöntä kannattavan toiminnan takaamiseksi. Tärkeimpiä osa-alueita finanssialalla ovat asiakaspalvelu- ja yhteistyötaidot sekä hyvä liiketoimintaosaaminen. (Finanssialankeskusliitto 2013a, 14.)

Kuten kaikilla finanssialan toimijoilla, myös pankeilla kilpailu asiakkaista on kovaa. Markkinoiden hermoilla pysyminen ja asiakkaiden tunteminen kuuluvat osaksi pankkien alati kehittyvää strategiaa. Mikäli yritys haluaa pärjätä toimialalla, on asiakaspalvelun oltava laadukasta ja sujuvaa. Koska tarjottavat tuotteet ovat pankeilla samankaltaisia, pysyvät kilpailussa mukana ne, jotka luovat hyvän ja toimivan palvelustrategian.

Asiakas ja finanssialan yritys ajautuvat joskus konfliktiin, johtuen muun muassa näkemyseroista palveluiden suhteen. Asiakas haluaisi saada palvelua läheltä ja hänelle sopivaan aikaan. Yritykset usein kuitenkin vähentävät palveluitaan pyrkien kustannustehokkuuteen. Viime vuosien aikana useampi kuin yksi finanssialalla toimiva yritys on vähentänyt toimipisteitään ja karsinut tarjoamiaan palveluita asiakkaille. Näiden vähennysten vaikutus on aiheuttanut muutoksia myös asiakaskäyttäytymisessä. Nykyään hyvin palvelevat pankit voivatkin ”varastaa” uusia asiakkaita muilta finanssialan yhtiöiltä.

Pankkien on siis luotava strategiansa asiakaslähtöisesti. Hyvä pankki palvelee asiakkaitansa yksilöllisesti. Yritys auttaa asiakkaita löytämään ratkaisut, jotka ovat nimenomaan heille sopivia. Palveluiden tarkoitus on helpottaa ja auttaa asiakkaiden arkea. Palvelun laatu voidaan taata vain hyvällä henkilökunnalla, yhteistyöllä asiakkaiden kanssa sekä tuottamalla erinomaisia kokemuksia.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tutkimusorganisaationa toimii Pankki X, jonka Etelä-Suomen seudulla toimivalle kassa- ja neuvontapalvelukonttorille toimeksianto toteutetaan. Kyseinen konttori on pidentänyt kassapalveluiden aukioloaikoja syksyllä 2013. Palveluiden aukioloaikojen pidentäminen aloitettiin asiakaspalautteesta, jota yritys oli saanut lopetettuaan muutamia kassakonttoreita alueelta. Kassapalveluiden pidennettyillä aukioloajoilla pyritään luomaan uusi ”pikakassajärjestelmä”, jonka ajatuksena on vapauttaa osa henkilökunnasta rutiinitehtävistä vaativampiin asiakas- ja neuvontapalvelukohtauksiin.

Työn tarkoituksena on selvittää asiakastyytyväisyyskyselyn ja henkilökunnalle tehdyn ohjatun ja avoimen keskustelun kautta, miten konttorin kassapalveluiden uudistus on tähän mennessä onnistunut. Palautteen avulla kehitetään ja parannetaan pikakassa- sekä neuvontapalveluiden toimivuutta ja laatua. Työssä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten asiakkaat ja henkilökunta kokevat kassapalveluiden uudistuksen ja miten kassapalveluita voidaan kehittää jatkossa toimivammiksi? Alaongelmana selvitetään, onko palveluiden muutos johtanut laadun paranemiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu asiakaspalvelun ja henkilökunnan oppimisen sekä kehittämisen ympärille. Johtamisen teoria rajataan pois, sillä tutkimuksessa syvennyttään henkilökunnan ja asiakkaiden näkemyksiin palveluista. Palveluiden kehittämisessä huomioidaan asiakkaiden ja henkilöstön esiintuomatongelmat. Johto toteuttaa myöhemmin omien näkemystensä ja parhaaksi katso-
miensa menetelmien mukaisesti ratkaisuja. Teoriaosuudessa myyntityötä ja mark-
kinointia käsitellään vain siinä määrin, kuin se on olennaista asiakaspalveluun
liittyvän teorian osalta. Itse markkinoinnin perusteoria rajataan työstä pois.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa mietitään, mitä tutkimuksella halutaan selvit-
tää. Tutkimusmenetelmäksi voidaan valita joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen
menetelmä. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin molempia. Asiakastyyty-
väisyyskysely toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka keskeisimpiä piir-
teitä on käsitteiden määrittely, hypoteesien esittäminen sekä johtopäätökset aiem-
mista tutkimuksista. Sen avulla määritellään perusjoukko ja aineisto käsitellään
tilastollisessa muodossa. Tarpeen tullen tuloksien merkittävyyttä voidaan myös
testata. (Hirsjärvi, Remes & Sajvaara 2007, 129.)

Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan kuvaa ”oikeaa” elämää. Se sisältää ajatuksen
todellisuuden moninaisuudesta. Tätä todellisuutta ei voida kuitenkaan pirstoa mie-
livaltaisesti eri osiin. Laadullinen tutkimus ei mahdollista objektiivisuuden saavut-
tamista. Tulokseksi saadaan usein ehdollisia selityksiä ajasta ja sijainnista riippu-
en ja niihin rajoittuen. Tarkoitus on löytää ja paljastaa asioita, ei todentaa olemas-
sa olevia totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 151–152.) Henkilöstökartoitus on suori-
tettu soveltaen laadullista toimintatutkimukseen pohjautuvaa menetelmää.

Toimintatutkimus (Action Research) on Cohenin ja Manionin (1995, 188–189)
mukaan sopiva tutkimusmuoto silloin, kun:

1. Yritetään selvittää tietyssä tapauksessa havaittua ongelmaa
2. Pyritään tarjoamaan koulutusta työyhteisölle

3. Koetetaan parantaa kommunikointia työyhteisön välillä
4. Halutaan saada uusia näkökulmia
5. Annetaan subjektiiviselle lähestymistavalle mahdollisuus ongelmanratkaisuun.

Toimintatutkimusta käytetään aina spesifioiduissa erityistapauksissa. Tarkoituksena ei ole saada yleistettävää tietoa, vaan tapaukseen liittyvää tarkkaa informaatiota. Sen avulla kehitetään ja ratkaistaan käytännön toimintaan liittyviä ongelmia. Toimintatutkimuksen tärkein työkalu on keskustelu, jossa jokainen ottaa osaa tapauksen eli tutkimusongelman kehittämiseen. Tutkijan tehtävänä on tutkia ja käyttää keräämiään tietoja suoraan hankkeen hyväksi. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.) Tutkimuksen etuna on, että tutkimus etenee yhtäaikaaisesti suunnitelman kanssa ja tuloksia voidaan soveltaa tarvittaessa heti (Metsämuuronen 2008, 31).

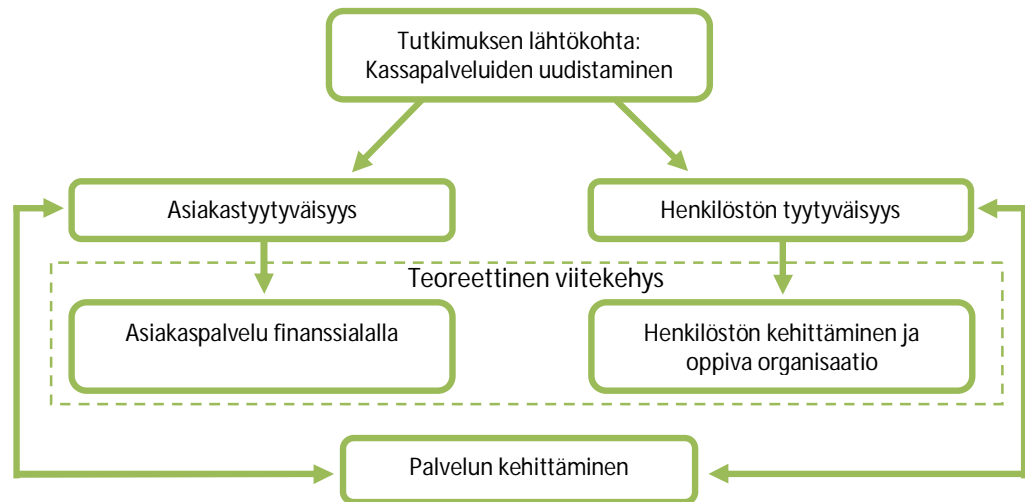
Tutkimuksessa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan määrällisenä tutkimuksena ja se on melko perinteinen, lyhyt ja ytimekäs. Sen tarkoituksena on selvittää, onko asiakaskunta tyytyväinen muutokseen. Tutkimuksella pyritään osoittamaan muun muassa riippuvaisuussuhteita käyttäen apuna tilastollista analysointiohjelmaa SPSS:ää ja Exceliä.

Henkilökunnalle tehdään kvalitatiivinen tutkimus, joka pohjautuu ryhmä- ja tiimityöskentelyyn. Avoimen ja yksinkertaisen tutkimuksen avulla herätetään keskustelua siitä, mikä muutoksessa on onnistunut ja mitä pitäisi kehittää. Tarkoituksena on palveluiden ja työilmapiirin parantaminen luomalla enemmän henkilöstöä palveleva toimintamalli.

Asiakastyytyväisyys- ja henkilöstökyselyitä on toteutettu opinnäytteinä useiden yritysten ja toimeksiantajien toimesta, myös pankkien. Työn tarkoituksena on kuitenkin kehittää tietyn pankin konttorin kassapalveluita toimivammiksi. Lisäksi aiheeltaan samantyylliset opinnäytetyöt keskittyvät yleensä vain henkilöstö- tai asiakastyytyväisyyteen, kun taas tässä työssä käsitellään molempia osa-alueita.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksella pyritään selvittämään kassapalveluiden uudistuksen onnistumista ja sitä, miten uudistukseen suhtaudutaan. Yksinkertaisimmillaan tutkimuksen rakenne voidaan esittää kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus käynnistyi, kun sain aiheen tutkimusorganisaatiolta eli Pankki X:ltä. Tärkeimpänä työkaluna työssä toimii kyselytutkimus, jonka avulla selvitetään henkilöstön asennoituminen sekä asiakkaiden suhtautuminen kassapalveluissa tapahtuneeseen uudistukseen. Kyselyn pohjalta aiotaan kehittää palveluita sekä samalla parantaa asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä.

Viitekehystenä tutkimuksessa toimii teoriaosuus. Hirsjärven ym. kirjassa viitekehys määritellään joukoksi lakeja, jotka systematisoivat ilmiöaluetta koskevat empiiriset säännönmukaisuudet. Teoriaosuus pyrkii selittämään nämä ja antamaan syvällisempää tietoa kyseessä olevasta ilmiöstä. Tutkimuksen avulla pyritään takaamaan se, että mitattavat asiat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimusongelman kannalta. Viitekehysten avulla kartoitetaan, kuvaillaan ja esitellään tutkimukseen liittyviä taustoja ja teoriaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 138–139.)

Opinnäytetyön luvussa kaksi käsitellään asiakaspalvelua finanssialalla. Luvussa selkeytetään, mitä hyvä palvelu pitää sisällään, mistä se muodostuu ja mitkä osatekijät vaikuttavat sen onnistumiseen kyseisellä toimialalla. Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeitä osa-alueita tutkimuksen kannalta. Jotta asiakaspalvelua olisi helpompi ymmärtää, käsitellään teoriassa myös asiakaspalvelun rakennetta ja sen vaiheita.

Luvussa kolme kerrotaan henkilöstökulttuurista, sen kehittämisestä ja muutosvastarinnasta. Lisäksi luvussa käsitellään oppivaa organisaatiota. Tärkeänä teorian osana on ongelma-perusteinen oppiminen, jota sovelletaan tutkimuksen laadullisen työn raportoinnissa. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen taustoja sekä toteutusta. Tarkoituksena on, että lukija ymmärtää tutkimuksen tarkoituksen. Luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä annetaan kehitysehdotuksia kassaja neuvontapalveluiden parantamiseksi entisestään.

2 ASIAKASPALVELU FINANSSIALALLA

Finanssipalveluilla tarkoitetaan raha-asoiden hoitamista ja niihin liittyviä palveluita. Nämä pitävät sisällään useita pankeissa käsiteltäviä palveluita ja tuotteita, kuten talletus- ja asiakastilit, kortit, luotot, maksujenvälitys, lainopilliset palvelut, rahasto-osuudet sekä arvopaperit, sijoitusneuvonta ja muut rahoitusvälineet. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 56.) Lisäksi finanssipalvelut sisältävät myös vakuutukset, joita osa pankeista on ruvennut välillisesti tarjoamaan. (Finanssialankeskusliitto 2014.)

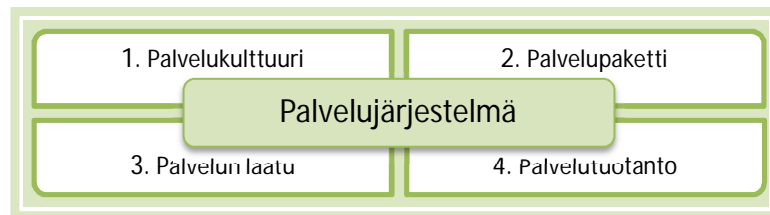
Pankki- ja finanssitoiminta on luvanvaraista toimintaa ja yritysten tarkoitus on tuottaa asiantuntijapalveluita. Näiden palveluiden kehittäminen on aina hyvin suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Finanssipalvelun onnistumisen edellytyksenä on asiakkaan osallistuminen tapahtumaan kertomalla omat toiveensa, taustatietonsa sekä tarpeensa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14–15.)

Asiakaspalvelu voidaan ajatella hyvin laajana käsitteenä. Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelun lähtökohtaisena määritelmänä pidetään henkilökohtaista asiakaspalvelua. Henkilökohtaiseksi asiakaspalveluksi mielletään kaikki työ, joka tehdään asiakkaan hyväksi joko välillisesti tai välittömästi. Erinomainen tulos saadaan silloin, kun vuorovaikutus osallisten kesken onnistuu sujuvasti ja asiakkaan odottamalla tavalla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 45.) Toisin sanoen asiakaspalvelu mielletään kokonaisvaltaiseksi huolenpidoksi asiakkaista (Ylikoski, Järvinen & Pirre 2006, 9).

Finanssipalvelun olennaisin ominaispiirre on sen aineettomuus. Se ei ole käsin kosketeltavissa eikä konkreettisesti saatavilla. Vaikka asiakas usein saa konkreettisen asiakirjan, on itse palvelu tuotettu aineettomasti. Palvelu tuotetaan yleensä samanaikaisesti kulutuksen kanssa. Kun asiakas saadaan kontaktoitua ja sopimus aikaiseksi, alkaa tarjotun palvelun kulutus. Esimerkiksi lainaa ottava henkilö alkaa kuluttaa sitä heti sen myöntämishetkestä lähtien. Kulutus jatkuu aina siihen asti, kunnes sopimus raukeaa. Kuitenkin asiakaspalvelutapahtuma tuotetaan ja kulutetaan juuri sillä hetkellä, kun asiakas on paikalla ja se lakkaa heti asiakkaan poistuttua paikalta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 17.)

2.1 Palvelujärjestelmä

Kun yrityksen toiminta keskittyy pelkästään palveluihin, voidaan katsoa, että kaikki toiminta pitää sisällään markkinointia. Organisaation palvelujärjestelmä muodostuu kuvion 2 osoittamista neljästä eri osa-alueesta, jotka luovat yhdessä toimivan ja hyvän palvelun. (Lahtinen & Isoviita 2004, 40.)



KUVIO 2. Palvelujärjestelmän osatekijät (Lahtinen & Isoviita 2004, 40)

Palvelujärjestelmän ensimmäisenä osana on yrityksen palvelukulttuuri, joka täytyy määritellä ennen muiden osa-alueiden miettimistä. Palvelupaketin sekä laadun avulla erotutaan muista kilpailijoista. Palvelutuotanto pankkisektorilla mielletään usein palvelutapahtumaksi, jossa tärkeässä osassa ovat sekä palvelupaketti että tuotetun palvelun laatu. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan palvelujärjestelmän osista yksityiskohtaisemmin.

2.1.1 Palvelukulttuuri

Palvelukulttuuri sisältää kaikki yhteisölle määritellyt arvot. Se on yrityksen ja henkilöstön hiljainen sopimus niistä asioista, joita saa ja ei saa tehdä. Palveluilmapiiriä ohjataan yleensä henkilöstöpolitiikan keinoin. Palveluihin suuntautuneissa organisaatioissa palvelun etulinjassa ovat asiakaspalvelijat. He toimivat ulkoisen markkinoinnin välineinä. Toisin sanoen heidän palvelunsa taso määrittää tason, jolla yritys toimii asiakkaiden silmissä. Näin ollen palvelukulttuuria on kaikki, mitä asiakas yrityksestä näkee, kokee ja aistii. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50–51.)

Palvelukulttuuriin vaikuttavat vahvasti asiakkaiden näkemykset ja maassa vallitsevat käytännöt. Yrityksen on omaksuttava se kulttuuri, jossa toimitaan. Samaa palvelukulttuuria kuin Suomessa ei siis voida toteuttaa esimerkiksi Argentiinassa. Kulttuurit ovat lähtökohdiltaan niin erilaisia. Jotta palvelukulttuuri kehittyisi ja

olisi terve, täytyy yritysten, henkilökunnan sekä asiakkaiden tehdä yhteistyötä ja antaa palautetta toisilleen säännöllisin väliajoin. Näin yritys pystyy kehittämään omaa palvelukulttuuriaan eteenpäin haluttuun suuntaan. (Kannisto & Kannisto 2008, 97.)

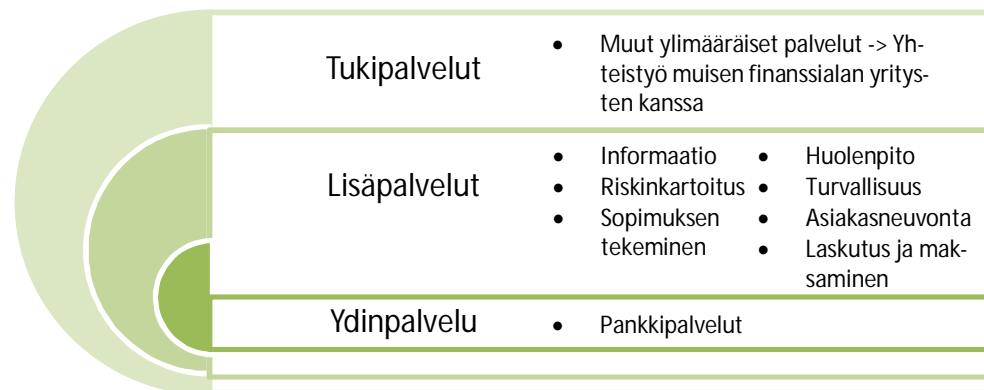
Finanssipalveluiden tarjoaminen on luvanvaraista, joten henkilöstökulttuuriin ja -politiikkaan vaikuttavat voimakkaasti toimialalla määritellyt toimintatavat. Ne velvoittavat niin yritystä kuin henkilökuntaa siihen, että markkinoilla toimitaan vallitsevien säännösten ja periaatteiden mukaisesti. Lisäksi palveluita tarjottaessa, täytyy huomioida EU-lainsäädäntö, hyvään tapaan liittyvät säännökset sekä it-sesäntely. Hyvä tapa edellyttää avoimuutta, tasapuolisuutta ja rehellisyyttä. Palveluita ei saa tarjota asiakkaille antamatta kaikkia olennaisia tietoja päätöksenteon tueksi. (Finanssivalvonta 2013.)

Parhaimmillaan palvelukulttuuri toimii silloin kun koko henkilökunta haluaa työskennellä asiakkaiden parhaaksi. Asiakaskeskeinen ajattelutapa on olennainen osa kulttuurin muodostamista. Asiakasta on osattava palvella oikealla tavalla. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan toteuttaa asiakkaan jokaista toivetta, vaan toimia omien taitojen ja yrityksen valitsemien keinojen puitteissa. Organisaation eri yksiköissä kulttuuri voi olla täysin erilainen riippuen siitä, miten henkilöstö suhtautuu asiaan. Palvelukulttuurissa pidetään positiivisena asiana hyvää palvelua ja oman osaamisen kehittämistä. (Ylikoski ym. 2006, 156–157.)

2.1.2 Palvelupaketti

Palvelupaketti sisältää kolme tärkeää elementtiä, joista keskeisin on ydinpalvelu. Ytimen ympärille kasataan muita tarjottavia lisäpalveluita, jotka helpottavat ydinpalvelun käyttöä. Kolmantena elementtinä tarjotaan lisäarvoa tuovia tukipalveluita. (Grönroos 2007, 186.) Palvelupaketti pyritään aina rakentamaan niin, että se tuottaa myönteisiä elämyksiä asiakkaille. Tärkeää palvelupaketin toimivuuden kannalta on se, että kaikki työntekijät tietävät palveluteesit eli tavat, joilla pakettia markkinoidaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 52–53.)

Kuviossa 3 Pankin tarjooma on pyritty havainnollistamaan, mitä palvelupaketti voi pitää sisällään esimerkiksi pankin palveluiden osalta.



KUVIO 3. Pankin tarjooma (mukaillen Ylikoski & Järvinen 2011, 89)

Keskipisteessä on asiakkaan haluama palvelu eli ydinhyöty, jonka tässä tapauksessa toteuttaa pankki (Rissanen 2005, 21). Kyseessä voi siis olla tilin avaus, säästämisen tai sijoittamisen palvelut, lainaneuvottelut tai jokin muu pankin tarjoama palvelu. Olennaista on, että kyseinen palvelu tuotetaan pankissa. Esimerkiksi tilinavauksen yhteydessä lisäpalveluina tarjotaan kortteja ja verkkopankkia, jotka helpottavat tilin jokapäiväistä käyttöä.

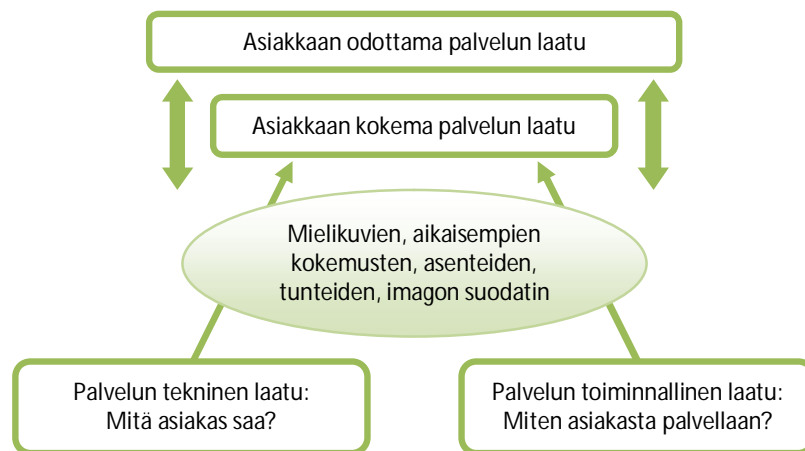
Pankin palveluiden käytössä lisäpalveluina toimivat asiakasneuvonta sekä työnteijöiltä saatava informaatio. Näiden avulla voidaan vastata asiakkaan ongelmiin paremmin. Kartoittamalla riskit ja osoittamalla huolenpitoa, pankki pystyy tuottamaan laadukkaita ja hyviä palveluita asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämiseksi. Tukipalveluina pankit voivat tarjota esimerkiksi vakuutuksia yhteistyökumppanin välityksellä, helpottaen näin muun muassa asunnon ostajan taakkaa. Pankit voivat myös tarjota rahan saatavuuden parantavia palveluita, kuten rahan nostoa tililtä yhteistyökaupan välityksellä.

Tyypillistä finanssipalveluille on se, että palvelupaketti pitää sisällään ydinpalvelun ja vähintään yhden lisäpalvelun. Entistä useammin finanssialalla puhutaan palvelutarjoomasta, joka kattaa kaikki ne palvelut, joita kullekin asiakasryhmälle tai asiakkaalle tarjotaan. Tarjooma sisältää ydin- ja lisäpalveluiden lisäksi henki-

lökohtaisen asiakaspalvelun. Pankeilla on usein palvelutarjoomia eri asiakasryhmille, kuten nuorille, perheille ja tietyn verran omaisuutta omistaville asiakkaille. (Ylikoski & Järvinen 2011, 96–97.)

2.1.3 Palvelun laatu

Palvelun laatu on asiakkaasta riippuvainen käsitys. Asiakaspalvelijalta vaaditaan tilannetarkkuutta ja taitoa lukea asiakasta. Ilman näitä taitoja on lähes mahdotonta toteuttaa laadukasta asiakastapaamista. Palveluneuvojan työ vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja sekä erinomaista ihmistuntemusta. Asiakkaalle on yleensä muodostunut jo ennen palvelutilannetta mielikuva siitä, millaista hänen mielestään laatu on. Laatumielikuva perustuu enemmän asiakkaan tuntemuksiin kuin todelliseen kokemukseen tai tietoon. Asiakaspalvelutilanteen jälkeen, asiakas vertaa kokemuksiaan etukäteisodotuksiinsa ja muodostaa kuvan saamastaan palvelun laadusta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55–56.)



KUVIO 4. Palvelun kokonaislaatu (Rissanen 2005, 214)

Palvelun kokonaislaatu muodostuu kuviossa 4 esitetystä teknisestä ja toiminnallisesta laadusta, joita asiakas peilaa laatumielikuvaansa sekä odotuksiinsa. Näiden perusteella hän luo käsityksen saamastaan kokonaispalvelusta. Tekninen laatu pitää sisällään palveluympäristön ja sen toimivuuden. Siinä määritellään, mitä asiakas saa: millaiset koneet ja laitteet yrityksellä on sekä onko henkilökunta asi- antuntevaa ja osaavaa. Toiminnallinen laatu taas pureutuu palvelutapahtumiin,

kohtaamisiin sekä ilmapiiriin. Se sisältää työntekijöiden ammattitilpeyden, käyttäytymisen, innostuneisuuden, aktiivisuuden sekä muut asiakkaat toimineen. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 47.)

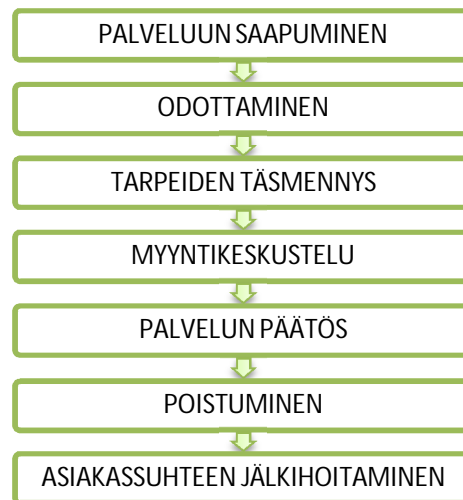
Syntyvään laatumielikuvaan voidaan vaikuttaa toimimalla palvelutilanteessa luotettavasti. Tämä tarkoittaa sitä, että asiat hoidetaan oikein heti ensimmäisellä kerralla. Virhe palvelutapahtumassa saattaa aiheuttaa hyvin negatiivisen vaikutelman koko organisaatiosta. Merkittävä laatuun vaikuttava tekijä on yrityksen ja henkilökunnan reaktionopeus. Se, kuinka nopeasti mahdolliset virheet korjataan, kuinka kiinnostuneita asiakkaasta ollaan ja osataanko asiakkaan tarpeisiin reagoida oikein, vaikuttavat koettuun laatuun olennaisesti. Organisaation täytyy olla asiakkaiden saatavilla ja tavoitettavissa, kun sitä tarvitaan. Jos näin ei ole, ei myöskään laadukasta tapahtumaa pystytä toteuttamaan. (Grönroos 2007, 84–85.)

Laadun yksi tärkeimmistä kriteereistä on henkilökunnan osaaminen. Ilman osaamista ei voi syntyä laadukasta asiakaskohtaamista. Jotta palvelu pysyy laadukkaana, täytyy työntekijöiden saada palautetta ja tietoa yrityksen johdolta. Jokainen tapahtuma asiakkaan ja työntekijän välillä vaikuttaa palvelun laatuun. Lisäksi yrityskulttuurin pitää pyrkiä vilpittömyyteen sekä suunnitelmallisuuteen. Tärkeää on annettujen lupauksen pitäminen. Mikäli lupaukset rikotaan, syntyy asiakastytymättömyyttä. (Grönroos 2007, 84–85.) Onnistunut asiakaspalvelutilanne on silloin, kun asiakkaan odotukset pystytään täyttämään. Parhaimmillaan laadukas palvelu tuottaa ikimuistoisia elämyksiä asiakkaalle. (Pakkanen ym. 2009, 47–48.)

2.1.4 Palvelutuotanto

Palvelutuotanto muodostuu tapahtumasarjasta, joka lähtee liikkeelle asiakkaasta. Se on prosessi, johon vaikuttavat henkilöstö, ympäristö ja muut asiakkaat. Asiakkaiden näkökulmasta pankkien toiminta on palveluiden tuottamista ja tarjoamista, mikä voidaan jakaa eri vaiheisiin. (Normann 1991, 41.)

Lahtisen ja Isoviidan mukaan palvelutuotanto ja hyvä asiakaspalvelu pitävät sisällään kuvion 5 mukaiset seitsemän vaihetta, joille kaikille on asetettu erilaisia tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi (Lahtinen & Isoviita 2001, 60).



KUVIO 5. Asiakaspalvelun seitsemän vaihetta (Lahtinen & Isoviita 2001, 60)

Asiakastuotanto alkaa asiakkaan saapuessa yritykseen. Asiakkaan saama ensivaikutelma liiketiloista ja siellä olevista ihmisistä vaikuttaa hänen mielikuvaansa yrityksen tarjoamista palveluista. Hyvä ensivaikutelma luodaan väreillä, tuoksuilla sekä äänillä. Esimerkiksi pankin pitää pyrkiä henkimään luotettavuutta ja ammattitaitoa. Tilojen ulkoinen olemus ja henkilökunnan pukeutuminen sekä ystävällinen tervehtiminen parantavat asiakkaan kokemusta ja luovat hyvän pohjan tapaamista varten. (Pakkanen ym. 2009, 20.)

Jos tiedetään, että asiakas joutuu odottamaan vuoroaan, tulee yrityksen tarjota virikkeitä asiakkaille. Näitä voivat olla esimerkiksi alan lehdet, tuote-esitteet sekä muu kirjallisuus. Erittäin tärkeää odotustilanteissa on, että asiakkaalle tarjotaan istumismahdollisuus. (Pakkanen ym. 2009, 26.) Odotusvaiheessa asiakas suhteuttaa käsityksensä pitkästä odotuksesta omiin määritelmiinsä ajankäytöstä. Joillekin asiakkaille viisi minuuttia on ikuisuus, joidenkin mielestä se hujauttaa nopeasti. Odottaessa asiakkaalla on aikaa tarkkailla yrityksen henkilökunnan toimintaa. Asiakasta saattaa ärsyttää tietokoneen äärellä istuva työntekijä, joka ei palvele asiakasta. Hyvä vastaanotto unohtuu helposti närkästyksen vuoksi ja tuleva kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa käy haasteellisemmaksi.

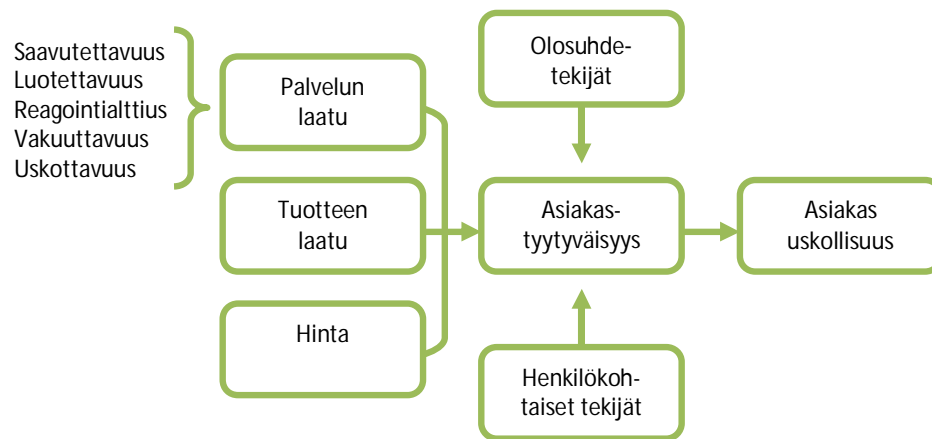
Asiakkaan päästyä asioimaan pyritään selvittämään asiakkaan tarpeita eli tehdään tarvekartoitus. Kartoitus toteutetaan hienovaraisesti kyselemällä ja tiedustelemalla asiakkaan ongelmia, toiveita ja tarpeita. Mitä enemmän asiakas saadaan kertomaan, sitä helpompi on myyntivaiheessa tarjota oikeanlaista ratkaisua. Myyntikeskustelu pohjautuu siis asiakkaan ja asiakaspalvelijan aikaisemmin käymään kartoitukseen, jonka pohjalta ratkaisuehdotus annetaan. Ratkaisuvaihtoehtoja ja myyntiargumentteja pitää miettiä huolella. Asiat on hyvä esittää aina etujen valossa, ei teknisten tietojen avulla. Mitä enemmän hyötyjä osataan luetteloida, sen varmemmin myyntikeskustelu johtaa haluttuun tulokseen. (Asiakaspalvelun virtuaalikoulu 2013.)

Palvelu pyritään aina päättämään siihen, että asiakas hyväksyy myyjän esittämän tarjouksen. Päätösvaiheessa tarkoituksena on auttaa asiakasta tekemään kaupan. Päätöksen jälkeen sovitaan hinnoista, maksuehdoista sekä muista palveluun liittyvistä ominaisuuksista. Joka kerta palvelutilanne ei voi päättyä haluttuun tulokseen. Tällöin on syytä tarkistaa, että asiakas poistuu tyytyväisenä. Varmistaakseen asiakkaan tyytyväisyyden, työntekijä voi kysellä palautetta tai pyytää asiakasta tulemaan koska tahansa uudelleen asioimaan. Tärkeintä on muistaa hymy ja hyvä asenne. (Lahtinen & Isoviita 2004, 56.)

Asiakassuhde halutaan säilyttää myös palvelukontaktin jälkeen. Tästä syystä jälkihoitovaihe on kriittisen tärkeä. NykYTEknologia mahdollistaa asiakaskohtaamisessa tapahtuvien tärkeiden tilanteiden tallettamisen siten, että tiedot on helposti saatavilla. Mikäli asiakas ei tehnyt heti päätöstä, kannattaa häneen olla yhteydessä esimerkiksi puhelimitse. Näin varmistetaan palvelun laatu sekä voidaan tiedustella, miten tilanne hänen osaltaan etenee. Asiakkaasta pitää olla kiinnostunut ja osoittaa, että hän saa tarvittaessa hyvää ja välittävää palvelua. Seurannalla voidaan luoda pysyviä asiakassuhteita sekä saada palautetta, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 155.)

2.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys ja laatu ovat käsitteinä hyvin samantyyllisiä. Niihin kumpaankin vaikuttavat asiakkaan odotukset ja kokemukset. Asiakastyytyväisyys muodostuu kuitenkin kuvion 6.esittämästä suuremmasta kokonaisuudesta, johon palvelun laatu vaikuttaa yhtenä osatekijänä.(Zeithaml, Bitner & Gremler 2009 103.)



KUVIO 6. Asiakastyytyväisyyden muodostuminen (mukaillen Zeithaml ym. 2009, 103)

Asiakastyytyväisyys perustuu palvelun tai tuotteen laatuun ja hintaan. Lisäksi siihen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät, kuten tunteet ja mielialat. Myös olosuhteelliset tekijät, kuten perheenjäsenten mielipiteet ja ajatukset, vaikuttavat henkilön kokemaan laatuun. (Zeithaml ym. 2009, 103.) Finanssialalla tyytyväisyys perustuu palveluiden toimivuuteen, käytettävyyteen, ominaisuuksiin sekä palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun. Usein asiakkaalle on tärkeää se, kuinka paljon hänen täytyy itse panostaa voimavaroja palvelun käyttöön. Tyytyväisyyteen vaikuttavana osatekijänä on luonnollisesti myös hinta, tarkoittaen pankkimaailmassa esimerkiksi lainojen korkoa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 70–73.)

Asiakastyytyväisyys voidaan siis määritellä toiminnoksi, jossa pyritään täyttämään asiakkaan odotukset. Mikäli näitä odotuksia ei pystytä täyttämään tai ne jäävät jostain syistä vajaiksi, ei asiakas koe tyytyväisyyden tunnetta. Hyvän ja

onnistuneen tapahtuman kokenut asiakas saadaan usein sitoutumaan helpommin organisaatioon. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyteen panostetaan nykyään entistä enemmän. Kun asiakas saadaan tunnetasolla mukaan toimintaan, syntyy vahva side organisaation ja asiakkaan välille. Asiakkaan mieleen luodaan niin sanottu tunnejälki, joka johtaa usein asiakasuskollisuuteen. (Kotler 1997, 40–43.)

Näin ollen tyytyväinen asiakas on välttämättömyys, kun pyritään uskollisuuteen. Asiakkaat, jotka ovat aidosti uskollisia, ovat sitoutuneita yritykseen ja jakavat hyvät kokemuksensa mielellään eteenpäin. Heillä on vahva tunneside yritystä kohtaan. Näennäisesti uskolliset asiakkaat näyttävät uskollisilta, mutta tosiasiassa heidän kokemuksensa yrityksestä eivät ole erityisen positiivisia. He kokevat yhtiön olevan samanlainen kuin muutkin, eivätkä siksi vaihda asiakkuutta toiseen. Näin ollen tyytymätön asiakas ei välttämättä päätä asiakassuhdetta, vaan seuraa tilannetta passiivisena sivusta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 70–73.)

Asiakkaalla on lähtökohtaisesti tietty odostustaso palvelusta ja siitä, mihin hän on tyytyväinen. Nämä odotukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ihanneodotus, ennakko-odotus ja minimiodotus. Ihanneodotukset muodostuvat asiakkaan hintatason, halutun ja korkealaatuisen palvelun, täydellisen lajitelman sekä läheisen sijainnin kohtaamisesta arvomaailman kanssa. Asiakas luo yleensä mielikuvan yrityksestä mainonnan ja toimialaperustan mukaisesti. Kun mielikuviin vastataan asiakkaan odotusten mukaisesti, täyttyvät asiakkaan ennakko-odotukset. (Rope & Pöllänen 1995, 29–39.)

Minimiodotukset ovat asiakkaan vähimmäisodotukset palvelulta. Nämä ovat lähtökohdiltaan henkilökohtaisia ja usein hyvin tilannesidonnaisia. Odotuksia tarkasteltaessa on huomioitava, että jokainen asiakas on erilainen ja odotustasoon vaikuttavat olosuhdetekijät, kuten koulutus, tulot, perhesuhteet ja niin edelleen. Asiakastyytyväisyys tai -tyytymättömyys käynnistyy silloin, kun asiakas saa kokemuksen palvelusta. Kokemuksen perusteella asiakas vertaa odotusmielikuviaan ja muodostaa kuvan asiakastyytyväisyydestä. (Rope & Pöllänen 1995, 29–39.)

2.2.1 Asiakaskokemuksen tuottama hyöty

Asiakkaiden kokemukset yrityksestä ovat elintärkeitä yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Asiakastyytyväisyys yhdessä koettujen tunteiden ja mielikuvien kanssa luovat pohjan asiakkuuden pitkäkestoisuudelle. Tärkeä ominaisuus asiakaskokemusten parantamiseksi on oikeanlaisten palveluiden ja teknologian käyttö. Yrityksille avautuu kehittyvän teknologian myötä uusia tapoja palvella sekä auttaa asiakkaitaan siten, että samalla myös oma liikevaihto kasvaa innovatiivisten ratkaisujen avulla. Mitä enemmän palveluvaihtoehtoja on tarjolla, sitä helpommin asiakas tavoitetaan ja hän löytää itselleen sopivan ratkaisun. (Uski 2014.)

Asiakaskokemusten perusteella voidaan siis parantaa palveluita, mikä hyödyttää tulevaisuudessa niin asiakkaita kuin yritystäkin. Päästään win-win-tilanteeseen, jossa kaikki osapuolet hyötyvät tilanteesta. Kun asiakkaan kokemukset yrityksessä ovat olleet onnistuneita ja kun asiakkaan kukkaro kasvaa, saa osansa voitoista myös onnistumisen mahdollistanut yritys. (Uski 2014.)

2.2.2 Mittausprosessi ja mittarit

Asiakastyytyväisyys on olennainen osa toimivaa yritystä. Tyytyväisyyttä voidaan mitata asiakastyytyväisyystutkimuksilla, joiden avulla pystytään hahmottamaan ongelmat. Niiden tatkoituksena on parantaa yrityksen toimintaa asiakkaiden haluamaan suuntaan. Satunnaisesti tehtyjen tutkimusten ei kuitenkaan pitäisi olla yrityksen ainoa kehittämiskeino, vaan yrityksen tulisi pyrkiä huomioimaan myös asiakaskohtaamisissa syntyvää informaatiota. (Aarnikoivu 2005, 37–38.)

Asiakastyytyväisyyskyselyiden päätehtävänä on pyrkiä keräämään satunnaisotanta, joka vastaa koko asiakaskantaa. Toisin sanoen otos on yrityksen asiakaskunta pienoiskoossa. Saadut vastaukset eivät kuitenkaan ole suoraan yleistettävissä, sillä jokainen asiakas on erilainen ja kokemukset vaihtelevia. Asiakastyytyväisyystutkimuksessa on huomioitava, ettei ketään voida pakottaa vastaamaan siihen. Näin ollen saadaan otanta vain niistä, jotka haluavat vastata. Tämä tuo epävarmuustekijän johtopäätöksiin ja olettamuksena on pidettävä, että tutkimus on puolueellinen. Vaikka otos ei ole niin "puhdas" kuin halutaan, voidaan kuitenkin tehdä päätelmä: mikäli ensi vuonna tehtäisiin vastaava tutkimus, olisi otanta yhtä "epäpuhdas"

kuin aikaisempikin tutkimus. Tärkeintä on siis ymmärtää, että tutkimustulokset ovat parhaimmillaankin vain suuntaa-antavia, eivät yleistettäviä. Analysoinnissa on siis huomioitava aina se, ettei mittaustulos voi lähes koskaan olla täydellinen. (Goldstein 2009, 25–26, 33.)

Asiakastyytyväisyyden mittaus etenee prosessina, jossa ensimmäiseksi määritellään halutut tavoitteet. Tämän jälkeen luodaan mittarit, joilla tavoitteisiin pääsy voidaan tarkistaa sekä tehdään tavoitteiden mukainen tutkimussuunnitelma. Mittauksen jälkeen analysoidaan tulokset, joiden avulla kehitetään palveluiden laatua haluttuun suuntaan. (Lotti 2001, 69.)

Usein asiakastyytyväisyyskyselyt osoittavat, että yrityksen toimintaa pitäisi kehittää. Seuraavassa luvussa käsitelläänkin henkilöstön kehittämistä ja oppivaa organisaatiota, jotka vaikuttavat olennaisesti myös asiakastyytyväisyyden kehittymiseen. Lisäksi asiaa tarkastellaan luvussa henkilökunnan tyytyväisyyden kannalta, johon opinnäytetyön toinen osa-alue olennaisesti keskittyy.

3 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN JA OPPIVA ORGANISAATIO

Jokainen organisaatio luo oman henkilöstökulttuurin, jonka avulla henkilöstölle opetetaan yrityksen arvot ja toimintatavat. Tätä kulttuuria ohjataan henkilöstöstrategialla, joka on kannustamisen, motivoinnin, arvioinnin, työnjaon sekä palkitsemisen väline. Henkilöstöstrategia on organisaatiossa aina välttämättömyys. Se tarkoittaa organisaation tapaa suhtautua omaan henkilökuntaansa. Usein strategia toteutetaan melko poliittisena ohjelmana, jossa ohjeet, suositukset sekä määräykset ovat yleisiä. Näiden avulla määritellään toimintaperiaatteet, joilla henkilöstöä johdetaan. Ajatuksena on luoda pysyvä rakenne, jonka päämääränä on tyytyväinen, kilpailukykyinen, toimintavalmis ja tuloksellinen henkilöstö johtajineen. (Varila 1994, 68–71.)

Muutos on aina prosessi, jonka tarkoituksena on kehittää toimintaa eteenpäin. Se on työmaailmassa normaalia ja jatkuvaa. Muutos on yksinkertaisesti välttämätön reaktio ulkopuolella tapahtuviin liikkeisiin nähden. Muutoksen alkusysäys voi johtua joko ulkoisista eli yrityksestä riippumattomista tekijöistä, organisaation sisäisistä prosesseista tai yrityksen pyrkimyksestä ennakoida tulevia muutoksia. Muutos voi tapahtua hiljalleen pieninä kehitysaskelina, mutta toisaalta se voi olla myös iso ja radikaali tapahtuma. (Kilpiä & Kvist 2006, 15–16.)

Muutos tuo mukanaan aina uuden opettelemista ja tarpeettoman tiedon poistamista. Usein muutoksen vaarana on laadun heikentyminen sekä tehokkuuden menetykset. Muutoksen tuomiin haasteisiin yritys pystyy parhaiten vastaamaan henkilöstön jatkuvalla kehittämisellä ja oppivalla organisaatiolla, joita seuraavissa alaluissa käsitellään tarkemmin. (Rissanen 2006, 113.)

3.1 Henkilöstön kehittäminen

Jotta yritys voi kehittää henkilöstöään, sen täytyy selvittää, mikä on henkilöstön osaamisen taso. Rankin (1999, 27) mukaan osaaminen muodostuu viidestä eri tekijästä: tuotteiden tuntemuksesta, taidoista, kokemuksesta, arvoista sekä sosiaalisesta verkostosta. Työn onnistumisen edellytyksenä on edellä mainittujen osa-alueiden yhdistelmä.

Esimerkiksi finanssialalla henkilöstön on omattava laajat tiedot tuotteista, joita asiakkaille tarjotaan. Jokapäiväisen opettelun kautta syntyvät taidot tarjota tuotteita sekä kokemus, joka edesauttaa palveluneuvotteluissa. Henkilön täytyy pystyä mukautumaan yrityksen arvoihin, jotta se voi tarjota luottavaisin mielin palveluita asiakkaille. Lisäksi sosiaalisen verkoston kautta henkilö pystyy saamaan tarpeen tullen neuvoja ja kehittämään itseään.

Henkilöstön kehittämisellä yritys pyrkii saamaan aikaiseksi oman toiminnan sekä työntekijän kannalta arvokasta oppimista. Kun henkilöstöä halutaan kehittää, tulee organisaation keskittyä kahteen olennaiseen kysymykseen: mitä pyritään kehittämään ja missä kehittämisvaikutusten tarkoitus näkyä? Jotta kehittämissuunnitelma voisi toteutua, täytyy henkilökunnan olla valmis sopeutumaan ja oppimaan uutta. (Varila 1991, 9.)

Konkreettisina tulosalueina henkilöstön kehittämisessä on perinteisesti pidetty työtehtävien suorittamisen tehostumista, organisaation oppimista sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. Parhaimmat keinot henkilöstön kehittämiseen on koulutuksen ja opettamisen kautta tapahtuva tietotaidon lisääminen. Lisäksi henkilön persoonallisuuteen ja työtahtoon tulee panostaa, jotta henkilön oppiminen olisi mielekästä ja motivoitunutta. (Viitala 2004, 194–195.)

Välittöminä kehityskohteina toimivat siisaikaisemmin mainitut henkilöstön tahtotila ja tietotaito. Toisin sanoen vaikka henkilöllä olisi voimakas tahto ja halu viedä asioita eteenpäin, ei se onnistu, jos tarvittava tietotaito puuttuu. Yrityksen toimintaa ei myöskään auta sellainen henkilö, jolla on laaja tietotaito, muttei lainkaan tahtoa käyttää osaamistaan. Parhaan kehitystuloksen saavuttamiseksi yrityksen pitää pyrkiä kehittämään molempia osa-alueita tasapuolisesti (Varila 1991, 9.)

Jokainen ihminen pystyy halutessaan kehittymään henkilökohtaisesti ja jokaisen tulisikin ottaa vastuu omasta oppimisestaan. Työyhteisön olisi kuitenkin hyvä ottaa käyttöön jonkinasteinen kehityssuunnitelma, jossa työntekijöitä kannustetaan ja neuvotaan kehittämään omaa ammattitaitoaan. (Sarala & Sarala 1996, 59.) Henkilöstön kehittämisen muodot monipuolistuvat jatkuvasti ja samalla ne siirtyvät lähemmäksi työyhteisöjä sekä työntekijöitä. Erilaisia työntekijöiden kehitystä

edistäviä menetelmiä on useita, joista seuraavaksi on esitelty Hätösen (1999, 58.) esittämät kehittämisen keinot:

- **Laajentuvat työtehtävät**, joiden avulla voidaan kehittää henkilöstön tietotaitoa sekä auttaa heitä toimimaan tehokkaammin. Työntekijää kehitetään muun muassa työnkierrolla, sijaisuuksilla sekä kehitysryhmiin osallistumisella.
- **Itseohjautuminen ja aktiivisuus**, joita kehitetään tutustumiskäynneillä, monimuoto-opiskelulla, toisilta oppimalla sekä alan kirjallisuutta lukemalla ja koulutuksella. Työntekijä oppii oman aktiivisuuden kautta toimimaan itsenäisesti.
- **Työilmapiirin ja -kulttuurin arviointi**, joita kehitetään mentoroinnilla, työnohjauksella, yhteisillä keskustelutilaisuuksilla ja kehityskeskusteluilla sekä työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Tarkoituksena on pitää työntekijä motivoituneena.
- **Yhteisvastuu ja oppiminen**, jonka kehittäminen tapahtuu tiimi- tai yhteistyöllä, koulutuksella ja tukihenkilöitä käyttämällä. Menetelmällä kehitetään henkilöstön yhtenäisyyttä ja opetetaan ymmärtämään vastuuta oman työn tarpeellisuudesta.
- **Osallistuminen ja kokonaisnäkömyksenkehittäminen** visiokeskustelujen, työhön tutustumisen sekä yrittäjyyden omaksumisen avulla. Ajatuksena kouluttaa henkilöstöä ottamaan vastuuta ja näkemään asiat yrityksen silmin.

Suosittuna kehityksen suuntana on nähty siirtyminen pitkäkestoisiin ja isoihin kokonaisuuksiin pyrkiviin kehittämisohjelmiin, joissa henkilöstön osaamista viedään eteenpäin jatkuvana prosessina. Yksittäiset koulutukset kuuluvat enemmän ruutinitöiden päivittämiseen. Tärkeintä kehittämisprosessissa on aina se, että se lähtee työyhteisön tarpeista. Yksilöiden ja henkilöstön kehittämisen onnistumista on yleensä vaikea seurata ja ennakoida, koska jokainen oppii ja kehittyy omaan tahtiinsa. Mikäli jatkuvaa kehitystä halutaan saada aikaiseksi, eivät yksittäiset koulutustilaisuudet ole oikea tapa opettaa henkilöstöä. Yrityksen tulee seurata kehitystä tasaisin väliajoin ja tarjota henkilöstölle tarpeelliset menetelmät taitojen kohentamiseen. (Viitala 2004, 195–196.)

Työyhteisössä tapahtuva kehitys ja muutos aiheuttavat usein epävarmuutta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään epävarmuuteen liittyvää muutosvastarintaa. Lisäksi kerrotaan henkilöstön motivoinnin keinoista, joiden avulla vastarintaa voidaan pyrkiä vähentämään.

3.1.1 Muutosvastarinta

Henkilöstön tuleesopeutua työyhteisössä tapahtuvaan muutokseen. Kaikkien osalta tämä eikuitenkaan ole aina helppoa. Esille nousee helposti niin kutsuttu muutosvastarinta, johon voi olla useita erilaisia syitä. Monesti ihmiset ovat totuneet vanhoihin tapoihin ja uuden sisäistäminen vie aikaa. Tutun ja turvallisen tasapainon järkkäminen eli uuden tuntemattoman asian pelko, aiheuttaa paineita vastustaa muutosta. Lisäksi henkilöstö saattaa kokea uuden oppimisen vaikeana. Vastustusta ilmenee varsinkin silloin, kun muutosta ei ole perusteltu eikä henkilökunta ymmärrä, mihin uusi kehitys tähtää. On myös olemassa henkilöitä, jotka vastustavat muutosta ihan vain vastustamisen vuoksi. He yleensä ottavat asenteen: "Näin on tehty aina ennenkin, miksi muuttaa toimivaa". (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Äänettömän muutosvastarinnan muotoja ovat muun muassa alentunut työtyytyväisyys, henkilöstön vaihtuvuus sekä erilaiset konfliktit johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstö ryhtyy harvoin näkyvään vastarintaan. Perusteiden näkyvään vastustukseen on oltava todella hyvät. Yleensä ihmiset, jotka päätyvät käyttämään näkyvää vastarintaa, ovat konkreettisesti sidoksissa yritykseen. Toisin sanoen ne, joiden menestys on riippuvaista yrityksen menestymisestä. Tällaiset ihmiset kyseenalaistavat muutoksen vaistomaisesti, itsesuojeleluna, sillä heillä ei yleensä ole tarjolla mitään parempaa yrityksen ulkopuolella. (Seies 2012.)

Ihmiset pyrkivät usein muutoksen vastustamisella säätelemään muutosta itselleen sopivammaksi. Tarkoituksena on yleensä poistaa muutokseen liittyvät esteet ja muokata sitä ymmärrettävämmäksi. Ihmiset pyrkivät vastustuksella antamaan itselleen aikaa sopeutua ja löytää parhaan ratkaisun muuttuneeseen tilanteeseen. (Virolainen 2008, 45.)

3.1.2 Motivointi ja palaute

Motivaatio on psyykkinen tila, joka on sidottu tiettyyn tilanteeseen. Se määrää, kuinka aktiivisesti ja ahkerasti ihminen toimii sekä mistä hän on kiinnostunut. Motivaatio vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten innokas henkilö on tekemään töitä. Jokainen henkilö omaa yksilölliset motiivit, jotka ohjaavat häntä kohti hänen asettamiaan päämääriä. Näin ollen motivaatioon vaikuttaa vahvasti henkilön omat sisäiset tavoitteet. Lisäksi ulkoiset tekijät, kuten työn sisältö ja mielekkyys sekä työilmapiiri, vaikuttavat muodostuvaan motivaatiotasoon. (Ruohotie & Honka 2002, 13, 17.)

Muutoksesta aiheutunutta painetta voidaan helpottaa parantamalla henkilöstön motivaatiokykyä. Heille voidaan tarjota esimerkiksi uusia haasteita, muotoilla työtehtäviä vaihtelevammiksi tai antaa mahdollisuuksia etenemiseen uralla. Työtehtäviä mietittäessä tulee huomioida osaamisen taso. Toisin sanoen työtehtävät eivät saa olla liian helppoja. Toisaalta liian haastavat tehtävät aiheuttautavat turhaa stressiä ja laskevat motivaatiotasoa. Myös erilaiset kannustinjärjestelmät lisää palkkioineen parantavat usein työsuoritusta ja antavat puhtia työntekijöiden arkeen. (Viitala 2004, 138–139, 165.) Myönteinen ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Työkavereiden tunteminen syvällisemmin helpottaa ja parantaa yhteistoimintaa työpaikalla. Parhaillaan vallitseva työilmapiiri rohkaisee innovatiivisuuteen ja itsensä kehittämiseen. (Ruohotie & Honka 2002, 130.)

Säännöllinen palaute motivoi yleensä työntekijöitä parempiin suorituksiin. Usein esimiehet unohtavat antaa positiivista palautetta, mikä näkyy työsuorituksissa negatiivisesti. Ihmiset tarvitsevat kiitosta, jotta he jaksavat tehdä töitä. Myös osoitus siitä, että heidän työnsä on merkityksellistä ja arvokasta, on erityisen tärkeää ja kannustavaa. Palaute ei kuitenkaan aina voi olla positiivista eikä sen avulla voida taata hyvää tulosta. Sillä voidaan kuitenkin puuttua tapahtuneisiin virheisiin, selkeyttää tavoitteita ja tunnistaa ongelmia. Palaute helpottaa työntekijää arvioimaan ja kehittämään itseään. (Ruohotie & Honka 2002, 84–92.)

3.2 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on esitetty kirjallisuudessa monin eri tavoin. Seuraavaksi on esitelty muutamia esimerkkejä oppivan organisaation määritelmästä:

Oppiva organisaatio on sopeutumiskykyinen, innovatiivinen ja suvaitsevainen. Se pyrkii kehittämään henkilökuntaa, kulttuuriaan ja strategiaansa jatkuvasti. (Juuti & Vuorela 2006, 56.)

Oppiva organisaatio kehittää asiakaskeskeisyyttään ja laadukasta toimintaa. Se tuottaa korkealaatuisia tuloksia omien toimintatavoitteiden mukaisesti. (Helakorpi 2005, 36.)

Oppiva organisaatio ennakoi tulevaa ja uudistuu jatkuvasti. Se kannustaa yksilöitä kehittymään ja parantamaan tulosta. (Ranki 1999, 151.)

Määritelmiä on useita, mutta tuskin yksikään niistä on täysin oikea. Melkein kaikkia teorioita yhdistää kuitenkin se, että niiden mukaan organisaation pitäisi pyrkiä kehittämään asioita eteenpäin. Oppiva organisaatio tukee näin ollen jatkuvaa oppimista. Sen henkilöstöpolitiikan tavoitteena on tukea laadun parantamista omilla normeilla ja arvoillaan. Oppivassa organisaatiossa sekä esimiehet että henkilökunta kannustavat oppimiseen ja innovatiiviseen toimintaan. Oppiminen onkin vuorovaikutteinen prosessi, joka johtaa tuloksiin. Se voi olla tietoinen tai tiedostamaton muutos henkilön asenteissa, arvoissa, taidoissa ja tiedoissa. (Ranki 1999, 150–151.)

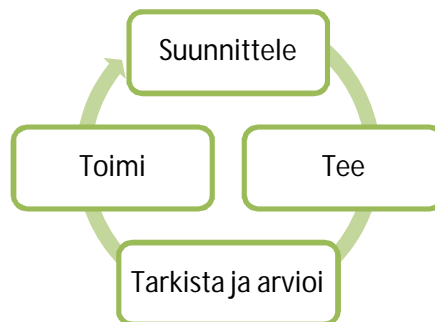
Oppimiskulttuurin tarkoituksena on edistää tiedon, taidon ja toimintatapojen soveltamista ja levittämistä eteenpäin. Pelkästään yksilöiden oppiminen ei riitä luomaan oppivaa organisaatiota, vaan koko yrityksen henkilöstön on sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Oppiva organisaatio on siis Helakorven mukaan tavallaan eri teorioista luotu yhdistelmä, joka pitää sisällään toisiinsa integroidut yksilön, ryhmän ja koko organisaation oppimisen ja yhteistyön. (Helakorpi 2005, 36–38.)

Helakorpi (2005, 36–38) esittää kirjassaan Sengen teorian, jonka mukaan oppiva organisaatio on parhaimmillaan silloin, kun jokainen toimii omalla tavallaan. Jokainen pyrkii täydentämään toistensa taitoja. Organisaatiossa luodaan selkeät ja

yhteiset tavoitteet, jonka perusteella työntekijät pystyvät tarvittaessa kompensoimaan toistensa rajoituksia. Näin toimiessaan he pystyvät tekemään hyvää tulosta ja varmistamaan motivaatiotason säilymisen.

3.2.1 Organisaation kehittämisprosessi

Kehittämisprosessi alkaa muutoksesta, joka voi olla lähtöisin esimerkiksi sosiaalisesta tai kulttuurillisesta, työyhteisön tai asiakaskunnan asennoitumisen muuttamisesta. Yleensä muutos toteutuu, kun ympäristön tuottama paine kasvaa liian monimutkaiseksi käsitellä. Ihmiset kehittyvät parhaiten silloin, kun he kohtaavat uusia ongelmia, joihin heidän täytyy miettiä ratkaisua. Usein ei ole tarpeen ratkaista pulmaa kokonaan, vaan siirtyä uuteen vaiheeseen, jossa vanhat ongelmat muuttuvat tai häviävät kokonaan. Kehittämisprosessi etenee kuvion 7 mukaisesti. (Sarala & Sarala 1996, 100.)



KUVIO 7. Toiminnan kehittämisprosessi (Sarala & Sarala 1996, 100)

Suunnitteluvaiheessa käynnistetään palvelun tuottaminen. Tavoitteena on pohtia toimintavaiheita, työhön tarvittavia materiaaleja sekä henkilöstöä. Tämän jälkeen tehdään koe, jonka perusteella nähdään tapahtuuko suunniteltu muutos. Asiaa arvioidaan ja tutkitaan. Missä meni halutusti? Missä on vielä kehitettävää? Kun puutteet ja viat on määritelty, ne voidaan korjata ja toimia. Kun kaikki lopulta toimii, tehdään uudesta toiminnasta virallinen toimintatapa. (Sarala & Sarala 1996, 101.) Oppivassa organisaatiossa voidaan toteuttaa erilaisia oppimisen strategioita. Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään muutamaan sellaiseen strategiaan, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia.

3.2.2 Ongelmaperusteinen oppiminen

Ongelmaperusteinen oppimisen eli PBL:n (Problem Based Learning) lähtökohtana on oppiminen ongelman kautta. Ongelma halutaan ratkaista ja sen ratkaiseminen vaatii yleensä paljon tietoa. Ongelmaperusteisen oppimisen pohjana käytetään ryhmissä toteutettavaa kokemuspohjaan perustuvaa ratkaisu- ja arvointimenetelmää. Olennaista oppimisen kannalta on se, että asetetut kysymykset ovat aitoja. Niiden avulla pyritään ymmärtämään uusia asioita tai ratkaisemaan vanhoja ongelmia. Usein oppiminen tapahtuu, kun selvitetään pulmallista tilannetta. Tällöin oikeaa ratkaisua ei tiedä oppija eikä edes itse ohjaaja. (Portimojärvi 2006, 26–27.)

Ongelmaperusteisen oppimisen tärkein työväline on PBL-ympyrä. Kyse on käsitteellisestä työkalusta, jolla voidaan tutkia ja seurata moniulotteisia ongelmia sekä edetä vaihe vaiheelta eteenpäin. Ilman tällaista työkalua toiminta muuttuu helposti hankalaksi ja kaoottiseksi. Työkalun perimmäinen tarkoitus on viedä asioita eteenpäin järjestelmällisesti, ratkaista alkuperäinen ongelma ja kasvattaa samalla osaamista. Se lähtee liikkeelle ongelman tunnistamisesta. Sen avulla pohditaan, mihin kaikkeen ongelma vaikuttaa. Asiasta keskustellaan ja sovitaan oppimistavoitteet. Usein ongelma on jaettavissa useaan pienempään osa-alueeseen, joiden tarkastelu on helpompaa kuin ison kokonaisuuden. Osaongelmat kirjataan ylös ja käsitellään erillisinä alueina. (Jalava & Vikman 2003, 31.)

Ongelman määrittelyn jälkeen sitä työestetään hankkimalla esimerkiksi tarkempaa tietoa itsenäisesti tai ryhmissä. Löydetyn tiedon pohjalta tehdään ratkaisusuunnitelmat ja mahdollisesti määritellään uusia ilmestyneitä osaongelmia. Yhdessä sovitaan ratkaisujen toteuttamisesta, jonka jälkeen seurataan ja arvioidaan miten asiassa on edetty, onko toiminta ollut haluttua ja onko kehitytty sovitun mukaisesti. Saatua tietoa voidaan soveltaa uusissa ongelmissa ja kehittää toimintaa vanhan kokemuksen pohjalta paremmaksi. Minimissään PBL-ympyrä voidaan viedä läpi kahdessa kokouksessa ja sen päämääränä on aina tiivis, jäntevä työprosessi, jossa aikaa ei hukata. (Jalava & Vikman 2003, 31.)

3.2.3 Ratkaisukeskeinen oppiminen

Ratkaisukeskeisessä oppimisessa haetaan toimivaa lopputulosta. Tarkoituksena ei ole etsiä syyllisiä virheisiin. Virheistä opitaan ja etsitään myönteisiä mahdollisuuksia. Yhteentörmäyksiä ja vastakkainasettelua pyritään välttämään. Ratkaisukeskeinen toimintamalli vaatii harjoittelua ja jatkuvaa yhteiskulttuurin kehittämistä. (Pitkänen 2006, 87.)

Ratkaisusuuntautunut organisaatio keskittää voimavarojaan huolella. Menneisyyttä tutkitaan ja tarkastellaan tärkeänä oppimisen kanavana. Asiakkaita kuunnellaan ja heidän avullaan voidaan kehittää toimintaa paremmaksi. Toimintamallin ytimen muodostavat luottamus, asiakkaan kunnioittaminen sekä tulevaisuuteen suuntautuneisuus. Ratkaisukeskeisyyden lähtökohtana on, että toimivaa ei kannata korjata, vaan jatkaa samalla linjalla. Jos jokin ei toimi, kehitetään tilalle muuta. Oppiminen perustuu ihmisten esilletuomiin toimintatapoihin. Niiden avulla voidaan kehittää toimintaa ja käsitellä ongelmia. (Niemi-Pynttari 2013.)

3.3 Palveluiden kehittäminen

Jotta palvelun kehittäminen voisi onnistua tehokkaasti, täytyy työyhteisön olla valmiina haasteisiin, valmis oppimaan uutta. Tärkeintä on omaksua toimintatavat, joiden avulla pystytään reagoimaan nopeasti asiakkaiden vaatimiin muutoksiin. Lisäksi organisaation täytyy olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Finanssialalla tarjottavat tuotteet ovat hyvin samantyyllisiä, joten yrityksen tulee erikoistua niin, että se houkuttelee asiakkaita. Tästä johtuen jatkuva palveluiden kehittäminen on välttämättömyys. Avoin palaute edistää palveluiden kehittämistä ja tukee luottamuksen syntymistä asiakkaiden ja organisaation välillä. (Rissanen 2005, 29, 111.)

Palveluiden kehittäminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Pääasia kehittämisessä kuitenkin on, että saavutetaan tavoiteltu tulos. Nykyisin puhutaan usein asiakaskeskeisestä palveluiden kehittämisestä. Tämä pitää sisällään kaikki aikaisemmin luvussa kaksi käydyt osa-alueet asiakaspalvelusta. Asiakkaiden vaatimukseen on pystyttävä vastaamaan, heitä on kuunneltava ja heidät on huomioitava palveluiden kehittämisvaiheessa. Oppivassa organisaatiossa lähtökohdat palvelun

kehittämiseen ovat erinomaiset, sillä henkilöstökulttuuri ja -strategia pohjautuvat jatkuvaan kehitykseen. Tämän vuoksi palveluiden uudistaminen oppivassa organisaatiossa, ei yleensä aiheuta kovin suurta muutosta työyhteisössä.

Seuraava luku käsittelee Pankki X:n konttorin kassapalveluiden uudistamista. Luvussa esitellään tutkimusaineisto kehitysedotuksineen. Aikaisemmin kerrottu teoreettinen viitekehys helpottaa sisäistämään asian paremmin.

4 KONTTORIN KASSAPALVELUIDEN UUDISTAMINEN

Pankki X on yksi suurimmista talletuspankeista ja finanssialan toimijoista Suomen markkinoilla. Sen keskeisimpiä tehtäviä on luoton myöntäminen, asiakkaiden sijoituksista huolehtiminen, talletusten vastaanottaminen sekä varallisuuden hoitaminen. Tämän lisäksi se tarjoaa ja tekee läheistä yhteistyötä Suomen markkinoilla toimivan vakuutusalan yhtiön kanssa. (Finanssialankeskusliitto 2013b.)

Pankki X:n tavoitteena on luoda onnistuneita asiakastapaamisia sekä tarjota laadukkaita pankkipalveluita. Yrityksen perusajatuksena on pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen. Pankki tekee asiakkaan kanssa tiivistä yhteistyötä ja pyrkii tuntemaan asiakkaansa hyvin. Tämä takaa sen, että asiakkaalle voidaan tarjota oikeanlaisia ratkaisuja tilanteesta riippuen. Pankki X pyrkii täyttämään asiakkaiden odotukset erilaisissa palvelutilanteissa, minkä seurauksena palveluita kehitetään jatkuvasti aina monikanavaisempaan suuntaan. Asiakkaille tarjotaan ajantasalla olevia palveluita niin mobiili-, internet- kuin konttorikäytössä. Hyvät neuvontapalvelut ja asiakkaan kuunteleminen ovat tärkeimpiä tekijöitä onnistuneessa strategiassa. (Pankki X, 2012.)

4.1 Pikakassauudistus

Pankki X:n Etelä-Suomessa sijaitseva konttori uudisti kassapalveluitaan syksyllä 2013 siten, että kassojen aukioloaikaa pidennettiin vastamaan konttorin aukioloaikoja. Uudistuksen tarkoituksena oli lisätä asiakaskunnan tyytyväisyyttä palveluihin, jotka todettiin aikaisemman palautteen perusteella heikentyneiksi. Pankki X oli vähentänyt lähialueen palvelukonttoreiden määrää ja lyhentänyt joidenkin toimipisteiden kassapalveluiden aukioloaikoja. Tyytymättömyys lisääntyi asiakkaisissa ja sitä pyrittiin kompensoimaan pidentämällä tämän konttorin palveluaikoja.

Asiakkaiden mielipaha palveluiden heikosta saatavuudesta purkautui välillä kyseisessä konttorissa uhkaavina tilanteina henkilökunnan ja muiden asiakkaiden näkökulmasta. Tämä johti henkilökunnan varautuneisuuteen, joka vaikutti asiakaspalveluun. Palvelun laatua ei pystytty enää takaamaan. Ilmapiiri konttorissa kärsi huomattavasti ulkoisista syistä eikä pankin asettamaa työtulosta pystytty saavuttamaan.

Uudistuksen yhteydessä konttoriin luotiin pikakassajärjestelmä, jonka tarkoituksena on siirtää helpot ja nopeat tehtävät, otto, talletus ja laskunmaksu, muutaman henkilön hoidettavaksi. Kassajärjestelyjen perusideana on nopeuttaa asiakaskiertoa ja pyrkiä parantamaan palveluiden laatua niin pikakassa- kuin neuvontapalveluiden osalta. Suurin osa henkilökunnasta pyritään uudistuksen myötä vapauttamaan rutiininomaisista tehtävistä vaativampiin neuvontapalvelutehtäviin.

Uudistuksesta johtuenvanhaa toimintaa organisoitiin uudelleen. Muutosta on suunniteltu henkilökunnan kanssa yhdessä aamupalaverien muodossa. Samalla henkilökuntaa on koulutettu asian tiimoilta. Muutoksen yhteydessä konttoriin luotiin selkeä fyysinen jaottelu: toisella puolella pankkisalia tarjotaan kassapalveluita, toisella neuvontapalveluita.

Lisäksi pankkisaliin rakennettiin vastaanottotiski, johon laitettiin tietokone asiakasneuvojan työn auttamiseksi. Asiakasneuvoja on pankissa se henkilö, joka ottaa asiakkaat ensimmäisenä vastaan. Pankki X:n konttorinjohtajan (2013) sanoin *"hän toimii pankkisalin kapellimestarina"*. Asiakasneuvojan tehtävänä on ohjata asiakkaat oikeaan paikkaan. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että asiakasneuvojan työpiste on toimiva ja siisti.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen idea lähti konttorin muutoksesta ja tarpeesta kartoittaa asiakkaiden suhtautumista siihen. Asiakastytyväisyyskysely toteutettiin viikoilla 45–46. Tällöin muutoksesta oli kulunut vain vähän aikaa ja se oli vielä uusi asia suurimmalle osasta asiakkaista. Tutkimuslomake kysymyksineen suunniteltiin yhdessä konttorinjohtajan kanssa. Kysymykset pidettiin tarkoituksella helposti vastattavina ja lyhyinä, jotta pikakassassa asioivat henkilöt kerkeäisivät vastamaan lomakkeeseen joko palvelun aikana tai heti sen jälkeen. Tavoitteena oli saada yhteensä sata vastausta kahden viikon aikana, mutta tavoitteeseen ei päästy. Vastauksia saatiin yhteensä 82.

Henkilökunnan tutkimuksen muotoa mietittiin pitkään yhdessä konttorinjohtajan ja Laureassa opiskelevan työharjoittelijan kanssa, joka käyttää tutkimusta hyväksi omassa koulutyössään. Tutkimus päädyttiin toteuttamaan aamupalaverien yhtey-

dessä viikkojen 48–51 aikana. Alkuperäisenä ajatuksena oli tehdä samantyylinen kysely henkilökunnalle kuin asiakkaille tehtiin. Näin kahta tutkimusta olisi pystytty vertailemaan helposti keskenään. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska oli tiedossa, että palveluiden muutosten osalta ilmeni ongelmia. Avoimella tutkimuksella haluttiin kartoittaa, mitä ongelmia uudistuksen osalta ilmeni ja mikä oli onnistunutta.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Asiakastyytyväisyyskyselyn analysoinnissa on käytetty apuna tilastollista analysointiohjelmaa SPSS:ää ja Microsoft Exceliä. Tuloksia tarkastellaan kuvioiden ja taulukoiden muodossa. Ristiintaulukoinnilla on pyritty selvittämään riippuvuussuhteita vastaajien kesken. Kvalitatiivisessa tutkimuksessavastauksien analysoinnin tukena on käytetty Microsoft Exceliä ja Wordia.

4.3.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyskysely suoritettiin Pankki X:n muutoksen tehneessä konttorissa viikoilla 45–46. Asiakasneuvoja tarjosi kyselylomakkeita kaikille vuoronumerolla asioiville asiakkaille. Jakaessaan lomakkeita, hän kertoi tutkimuksen taustatietoja. Lisäksi asiakasneuvojan pöydälle oli laitettu tiedote, johon oli kirjoitettu liitteessä 1 oleva saateteksti.

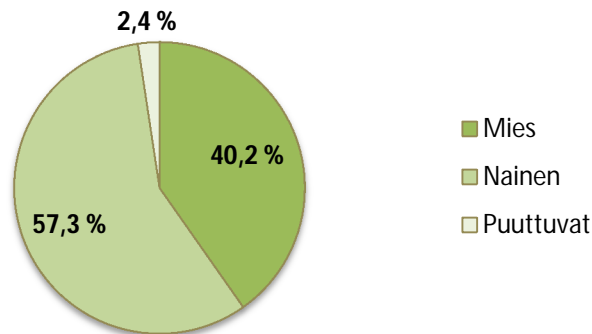
Tarkoituksena oli siis saada vähintään sata vastausta kahden viikon aikana. Tavoitellusta sadasta vastuksesta jäi kuitenkin puuttumaan 18. Lomakkeita tulostettiin yhteensä 180, joista asiakkaille jaettiin 158. Niille henkilöille, jotka eivät vastanneet kyselyyn pankissa, annettiin mukaan pankille osoitettu kirjekuori postimaksut maksettuina.

Vastausprosentti pankissa käyneeseen asiakasvirtaan nähden oli heikko, vain noin 6,21 %. Vastausprosenttiin on huomioitu vain vuoronumeroilla asioineet henkilöt (yhteensä 1321 henkilöä). Kun otetaan huomioon vastausten kokonaisprosentti, voidaan todeta, että tulokset ovat suuntaa-antavia. Ne eivät ole yleistettävissä koskemaan kokonaiskuvaa Pankki X:n asiakaskunnasta. Lomakkeen muotoilua sekä

kysymyksiä mietittiin yhdessä konttorinjohtajan kanssa ja siinä päädyttiin liitteesä 2 olevaan ratkaisuun.

Vastaajan sukupuoli

Ensimmäisenä taustakysymyksenä lomakkeessa oli vastaajan sukupuoli. Kuvio 8. osoittaa, miten sukupuoli jakautui vastaajien kesken.



KUVIO 8. Vastaajan sukupuoli

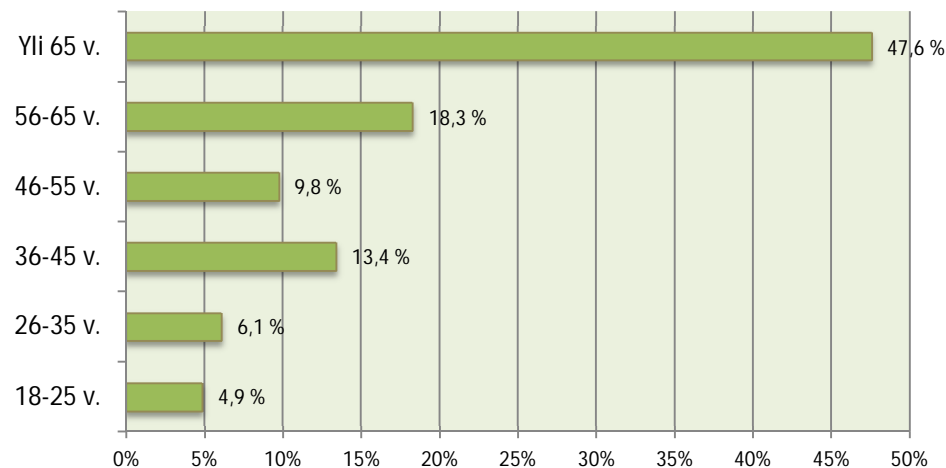
Vastanneista yhteensä noin 57 prosenttia olinaisia, 40 prosenttia miehiä ja kolme prosenttia ei vastannut kysymykseen lainkaan. Oletettavasti vastaamatta jättäneet henkilöt eivät olleet huomanneet kohtaa ja jättäneet sen epähuomiossa tyhjäksi.

Vastanneiden sukupuolijakaumasta ei pystytä pääättelemään, kumpi sukupuoli asioidi yleensä enemmän Pankki X:n konttorissa.

Vastaajan ikä

Vastaajien ikäjaukauma osoittaa, että enemmistö (n. 48 %) kyselylomakkeen täyttäneistä oli yli 65-vuotiaita. Vähiten vastaajia (n. 5 %) oli 18–25-vuotiaiden ryhmässä. Testattaessa muuttujan normaalijakaumaa sekä Kolmogorov-Smirnovin että Shapiro-Wilkin testit (liite 3, taulukko 1) osoittavat, että ikäjaukauma ei nou-

data normaalia kaavaa. Molemmat testit näyttävät merkittävyytason $p < 0,001$, mikä tarkoittaa, että normaalijakauma ei toteudu. Saman asian havainnollistaa liitteen 3 kuvio 1.



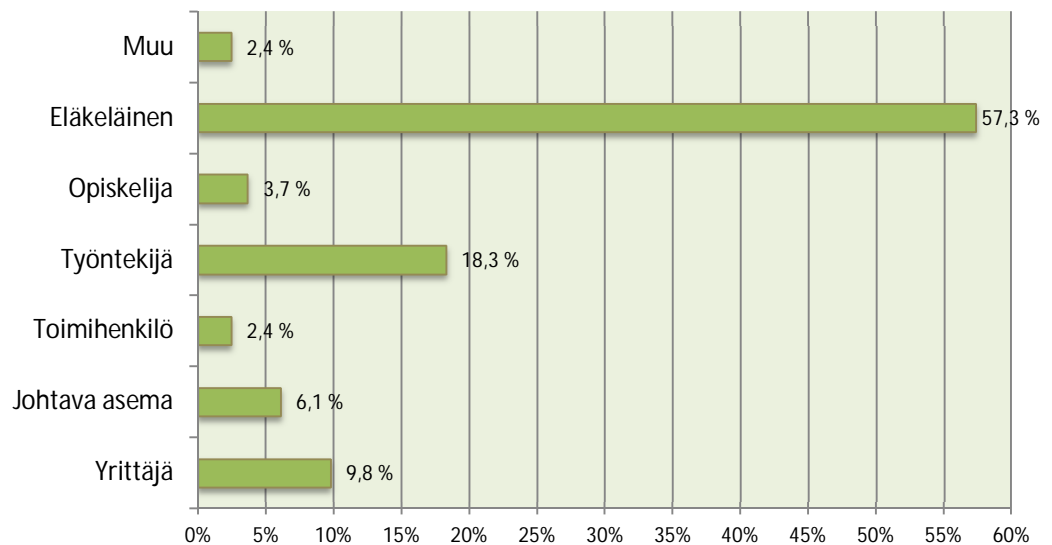
KUVIO 9. Vastaajan ikäjakauma

Yläpuolen kuvion 9 vastaajan ikäjakauma osoittaa hyvin sen, minkä ikäisiä henkilöitä pankeilla yleensä asioikassakonttoreissa. Nyky-yhteiskunnan kehittyessä jatkuvasti eteenpäin, paranevat mahdollisuudet hoitaa asioita tietokoneiden välityksellä. Kehittyvänä trendinä on käyttää teknologian mahdollistamia pankkipalveluita laajempaan määrin. Esimerkiksi nuoret henkilöt asioivat usein pankeissa vain silloin, kun on pakottava tarve.

Hieman iäkkäämmät henkilöt kokevat usein uuden opettelemisen vaikeana. He pitävät mielellään kiinni pankkien tarjoamista fyysisistä palveluista. Heidän on helpompi hoitaa asiansa oikean henkilön kanssa kasvotusten. Monet heistä pitävät asiointia konttorissa ainoana palvelumuotona. Toisaalta uudet palvelumuodot, kuten verkkopankki, mobiilipalvelut sekä kortit, saattavat vaikuttaa pelottavilta ja vaikeasti lähestyttäviltä. Asiakkaat saattavat kokea muutosvastaisuutta. He haluavat ennemmin pysyä vanhassa ja turvalliseksi todetussa palvelumuodossa kuin kokeilla uusia. Tästä syystä he kääntyvät helpommin konttorin palveluiden puoleen.

Vastaajan asema työelämässä

Kuten alempana oleva kuvio10 osoittaa, lähes 60 prosenttia vastaajista oli eläkeläisiä. Työntekijöitä oli noin 18 prosenttia ja yrittäjiä kymmenen. Vastaajista toimihenkilöitä oli vain noin kaksi prosenttia. Muu -kohtaan oli vastannut kaksi henkilöä eli noin kaksi prosenttia. Toinen vastaajista kertoi olevansa työtön ja toinen toimivansa kouluttajana.



KUVIO 10. Vastaajan asema työelämässä

Kun otetaan huomioon vastaajien ikä, ei eläkeläisten suuri osuus ole mikään yllätys. Lähes 66 prosenttia vastanneista oli nimittäin yli 56-vuotiaita. Eläkeikä alkaa Suomessa 63 ikävuodesta ylöspäin, eli ikäryhmät 56–65-vuotiaat sekä yli 65-vuotiaat, pitävät sisällään eläkeläisiä.

Liitteen 3 taulukko 2 osoittaa tarkemmin vastaajien iän suhteessa asemaan työelämässä. Sen perusteella huomataan, että eläkeläisistä 81 prosenttia on yli 65-vuotiaita, 15 prosenttia välillä 56–65 sekä neljä prosenttia ikäryhmässä 36–45-vuotiaat. Työntekijät jakautuivat melko tasaisesti ryhmiin 18–25 ja 46–55-vuotiaat (molempia 20 %), 26–35- sekä 56–65-vuotiaat (molempia noin 13 %) ja 36–45-vuotiaat, joita vastanneista oli noin 34 prosenttia.

Vastaajan asiakkuuden kesto

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli ollut Pankki X:n asiakkaana jo usean vuoden ajan. Alapuolen taulukosta 1.nähdään, että yli 85 prosenttia vastanneista on ollut Pankki X:ssä asiakkaana jo yli kymmenen vuoden ajan.

TAULUKKO 1. Asiakkuuden kesto Pankissa X

Asiakkuus Pankissa X	Lukumäärä	%-osuus
Ei asiakas	1	1,2 %
Alle 1 v.	3	3,7 %
1-5 v.	5	6,1 %
6-10 v.	2	2,4 %
Yli 10 v.	71	86,6 %
Yhteensä	82	100,0 %

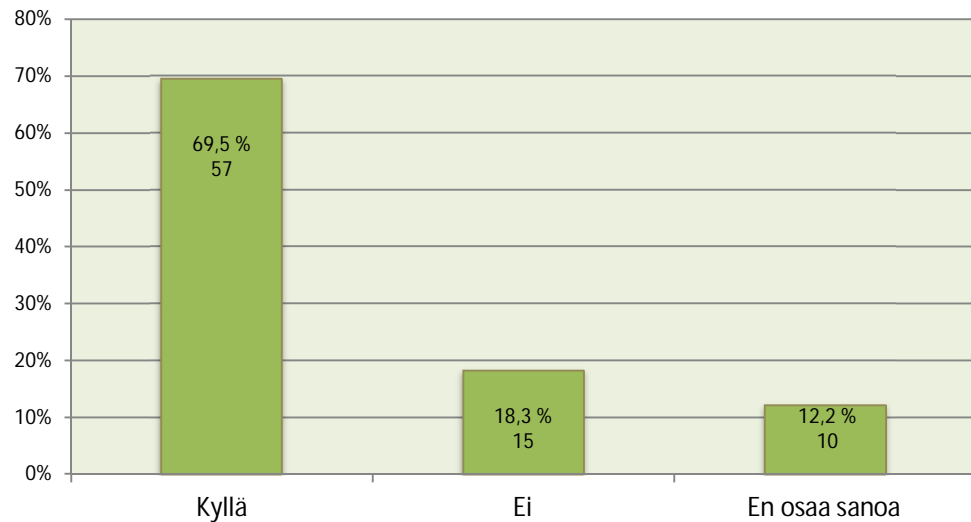
Vastaajista ainoastaan yksi ei kuulunut Pankki X:n asiakkaaksi. Hän teki vain satunnaisen maksutapahtuman kyseisessä konttorissa. Muuten vastausten perusteella voidaan sanoa, että vastaajan ikä ei vaikuta asiakkuuden kestoan. Jopa pienimmässä ikäryhmässä (18–25-vuotiaat) oli yli kymmenen vuotta asiakkaina olleita henkilöitä (liite 4 taulukko 3).

Monet nuoret pysyvät luultavasti kohtalaisen pitkään sen pankin asiakkaita, joihin heidän vanhempansa ovat tilin heille avanneet. Usein asiakkuuden vaihtaminen tulee eteen vasta silloin, kun tehdään suurempia päätöksiä elämäntilanteista riippuen. Asiakkuuden mahdollista vaihtoa mietitään muun muassa silloin, kun paris-kunta perustaa omaa perhettä. Tällöin pankin pitäisi olla luonut vahva tunneside asiakkaaseensa, jotta se saisi ohjattua uuden perheen omien palveluidensa alaisuuteen.

Aikaisempien vastausten perusteella voitaisiin helposti tehdä johtopäätös, että asiakassuhteet ovat Pankki X:llä yleensä hyvin pitkäkestoisia. Vastanneiden kohdalla se pitää paikkansa, mutta huomioon on otettava, ettei otoskoko ole kovin suuri. Näin ollen siitä ei voida tehdä yleistystä koskemaan koko Pankki X:ää eikä kyseisen konttorin asiakaskuntaa.

Konttori on vastaajan Pankki X:n lähin konttori

Vastaajilta kysyttiin, onko kyseinen konttori heitä lähin Pankki X:n toimipiste. Vastanneista 12 prosenttia ei osannut sanoa. Valtaosa (n.70 %) kyselyyn vastanneista tuli läheltä ja konttori oli heitä lähin asiakastoimisto. Loput noin 18 prosenttia tulivat muualta, kuten kuvio 11 osoittaa.

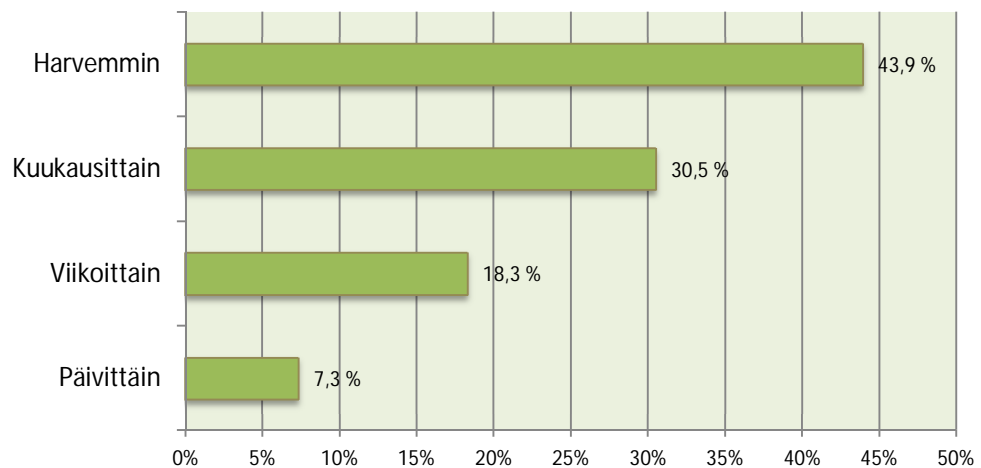


KUVIO 11. Konttori on vastaajan lähikonttori

Mikäli asiakas vastasi, ettei kyseinen konttori ollut häntä lähin, esitettiin hänelle jatkokysymyksenä: Jos vastasitte ei, mikä on lähikonttorinne? Lukumäärällisesti yhteensä 15 henkilöä vastanneista ei asioinut lähikonttorissaan. Yhteensä yhdeksän (60 %) vastaajaa kertoi, että heidän lähikonttorinsa sijaitsee Helsingin alueella, esimerkiksi Vuosaarella, Pitäjänmäellä, Kontulassa tai muualla. Kahden vastaajista (13 %) lähin toimipiste sijaitsi Espoossa, yhden henkilön (8 %) Vantaalla ja loput kolme vastaajista (20 %) tulivat Helsingin lähiseuduilta: Kirkkonummelta, Keravalta tai Järvenpäästä.

Vastaajan asiointikertojen määrä konttorissa

Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he asioivat konttorissa. Vaihtoehtoisiksi lomakkeessa oli annettu kuvion 12 mukaiset neljä vaihtoehtoa: päivittäin, viikoittain, kuukausittain tai harvemmin.



KUVIO 12. Asiointi konttorissa

Kuvio osoittaa, että useimmat vastaajat (44 %) käyvät harvemmin kuin kerran kuukaudessa asioimassa Pankki X:n konttorissa. Kuukausittain kyseisessä konttorissa käy noin 31 prosenttia, viikoittain 18 ja päivittäin seitsemän prosenttia vastaajista. Yllättävää on, että viikoittain ja päivittäin asioivien määrä on yhteensä jopa neljännes vastaajista. Usein pankin tarjoamat palvelut ovat sellaisia, että ne vaativat vain harvoin konttorissa käyntiä.

Tarkkailtaessa vastaajien ikää ja asiointikertoja toisiinsa voidaan huomata, että vanhemmat ihmiset käyttävät prosentuaalisesti useammin kassapalveluita kuin nuoremmat. Yli 56-vuotiaista yhteensä noin 20 prosenttia käyttää palveluita joko päivittäin tai viikoittain. Vastaava lukema 36–55-vuotiailla on viisi prosenttia ja 18–35-vuotiailla yhden prosentin.

Tutkimusaineistoon vastasi vain vähän nuorempiin ikäryhmiin kuuluvia henkilöitä. Näin ollen taulukosta ei voida muodostaa päteviä riippuvuusmääritelmiä. Vastaajien ikäjaukama tukee kuitenkin käsitystä siitä, että vanhemmat ihmiset käyttävät pankin palveluita nuoria useammin.

Vastaajan asiointi konttorissa sekä käytetty palvelu

Vastaajista noin 81 prosenttia asioi pikakassalla. Neuvontapalveluita käytti 13 prosenttia ja henkilökohtaisen palveluneuvojan luona kävi loput kuusi prosenttia, kuten alapuolen taulukko 2 havainnollistaa.

TAULUKKO 2. Asiointi konttorissa ja käytetty palvelu

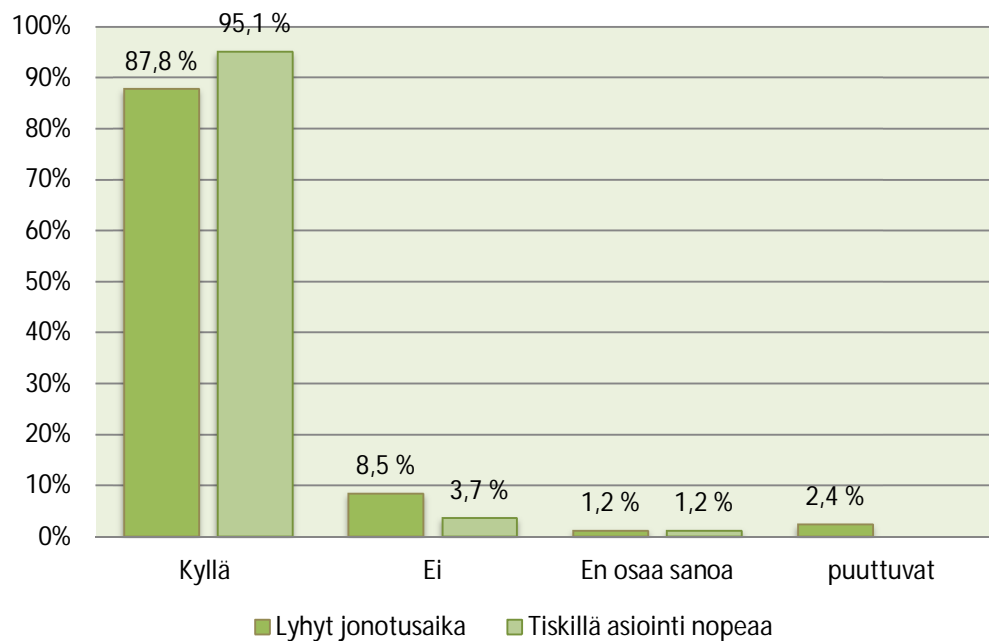
Käytetyt palvelut	Asiointi koski			Yhteensä
	Pikakassa-palvelut	Neuvonta-palvelut	HPN-palvelut	
Pikakassa	78,0 %	4,9 %	4,9 %	87,8 %
Lainat	0,0 %	1,2 %	0,00%	1,2 %
Säästäminen	6,1 %	6,10%	1,2 %	13,4 %
Muu	1,2 %	4,90%	0,0 %	6,1 %
Yhteensä	80,5 %	13,4 %	6,10%	100,0 %

Vastaajan käyttämään palvelukohtaan sai tarvittaessa vastata usemman vaihtoehdon. Vastaajista seitsemän oli käyttänyt sekä otto, talletus ja laskunmaksua että säästämisen ja sijoittamisen palveluita. Tästä johtuen 82 vastauksen sijaan vastauksia tähän kohtaan tuli yhteensä 89.

Taulukosta 2 nähdään, että palveluista käytetyin vastaajien keskuudessa oli otto, talletus ja laskunmaksu. Nämä palvelut kuuluvat pikakassapalveluiden alaisuudessa. Ei ole mikään yllätys, että vastaajista suurin osa käytti kyseisiä palveluita. Monet jättivät vastaamatta tutkimukseen, siitä syystä etteivät he käyttäneet pikakassapalvelua asioidessaan konttorissa. Perustelu on ymmärrettävä, sillä kyselylomakkeessa tutkitaan nimensä mukaisesti tyytyväisyyttä pikakassapalveluun, ei muihin palveluihin. Näin ollen monen perustelu vääristävästä kokonaiskuvasta on paikkansa pitävä. Asiakkaan on vaikea vastata esimerkiksi jonotusaikaa koskevaan kohtaan, mikäli hän ei ole odottanut kyseiseen palveluun pääsyä.

Pikakassapalveluiden nopeus ja sujuvuus

Pankki X:n asiakkailta kysyttiin, pääsivätkö he nopeasti palvelutiskille? Kuviosta 13 huomataan, että lähes kaikki (88 %) vastasivat päässeensä nopeasti hoitamaan asiansa eikä jonotusaika ollut pitkä. Vastaajista noin kaksi prosenttia jätti vastaamaan kysymykseen. Lähes yhdeksän prosenttia ei ollut tyytyväisiä palvelun nopeuteen.



KUVIO 13. Vastaaja pääsi nopeasti palvelutiskille ja jonotusaika oli lyhyt

Niiltä, jotka eivät mielestään päässeet nopeasti tiskille, kysyttiin kuinka kauan jonotus kesti. Vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, ettei toiminta ollut tarpeeksi nopeaa. Jonotusajat tyytymättömien vastaajien kesken vaihtelivat 12–45 minuuttiin.

Muutamissa lomakkeissa keuhuttiin parantunutta palvelua nopeaksi. Yksi vastaajista mainitsi: *"en kerennyt edes penkille istumaan"*. Toinen sanoi: *"Vain kymmenen minuutin odotus, parannusta!"* Vastaukset kertovat hyvin sen, että jollekin kymmenen minuutin odotusaika on lyhyt, jollekin pitkä. Lisäksi ajankäsitys voi odottaessa muuttua ja lyhytkin aika tuntua pitkältä tai toisinpäin.

Tutkittaessa, missä palveluissa jonotusajat olivat pitkiä, huomataan, että ne jakautuvat tasaisesti pikakassa- ja neuvontapalveluiden kesken. Pisimmät odotusajat, 45 ja 30 minuuttia, olivat kuitenkin neuvontapalveluiden puolella. Pikakassassa vastaajien mielestä odostus kesti liian pitkään, kun he olivat jonottaneet 12–20 minuuttia. Tämä on varsin ymmärrettävää, sillä nimikkeellä pikakassa, kassan odotetaan toimivan nopeasti ja sujuvasti.

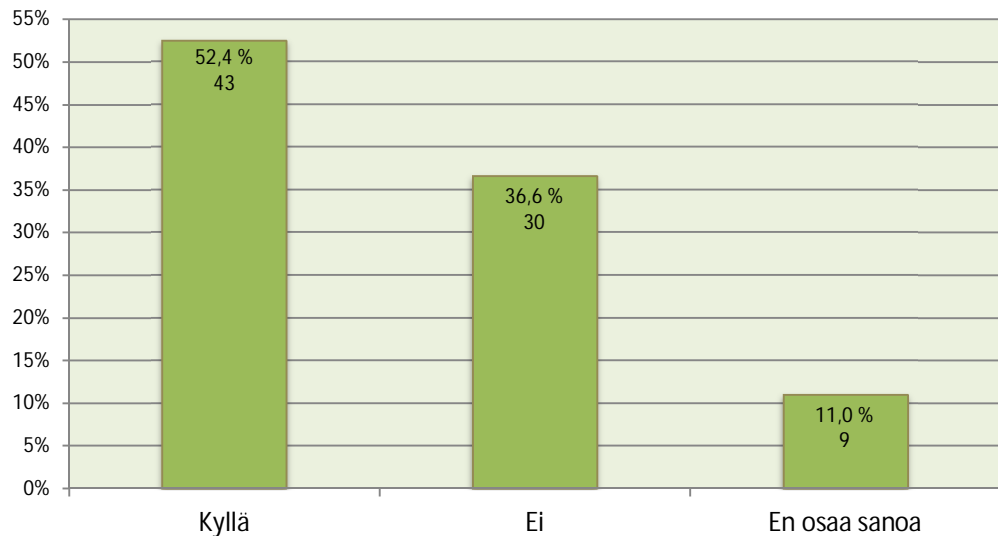
Palvelu on kuitenkin nopeutunut aikaisempaan verrattuna. Tämän ovat huomanneet muun muassa ne asiakkaat, jotka asioivat useammin kuin kerran kuussa kyseisessä Pankin X:n konttorissa. Jonotusajan suhteen palaute oli positiivista ja kehitys on ehdottomasti parempaan suuntaan.

Kuvion 13. mukaisesti vastaajat katsoivat lähes poikkeuksetta, että palvelut sujuivat hyvin ja nopeasti heidän päästyään tiskille. Yhteensä viisi prosenttia ei osannut sanoa tai ei ollut tyytyväinen siihen, miten nopeasti asiat hoidettiin tiskillä. Vastaajista siis vain kahden mielestä asiointi ei sujunut nopeasti. Toinen ei ollut vastannut esitettyyn lisäkysymykseen: Kuinka kauan asiointinne arviolta kesti?

Toinen vastasi, että häntä "*heiteltiin edestakaisin tiskiltä toiselle*". Varsinaista aikaa hän ei asioinnilleen määritellyt. Tapaus on yksittäinen, mutta se tuo esille, että asiakasneuvojan työ on tärkeää. Mikäli asiakas osataan suoraan neuvoa oikealle tiskille, säästystään kyseisiltä ongelmilta ja asiakkaalle pystytään tarjoamaan laadukkaampaa ja häntä tyydyttävämpää palvelua heti ensimmäisellä kerralla.

Muutos palveluissa

Asiakkailta kysyttiin lomakkeessa, huomasivatko he muutosta palveluissa aikaisempaan verrattuna. Kuvio 14 osoittaa, että hieman yli puolet vastaajista huomasimuutoksen palveluissa, kun taas 37 prosenttia ei huomannut minkäänlaista eroa aikaisempaan.



KUVIO 14. Muutos palveluissa

Vastaajilta kysyttiin jatkokysymyksenä, millaisen eron he olivat huomanneet palveluissa. Tähän kohtaan olisi kuulunut vastata yhteensä 43 henkilön, mutta viisi jätti avoimen kohdan tyhjäksi. Toisaalta muutamat vastaajista olivat huomanneet useamman kuin yhden muutoksen, joten muodostuneeseen taulukkoon tuli yhteensä 43 huomiota.

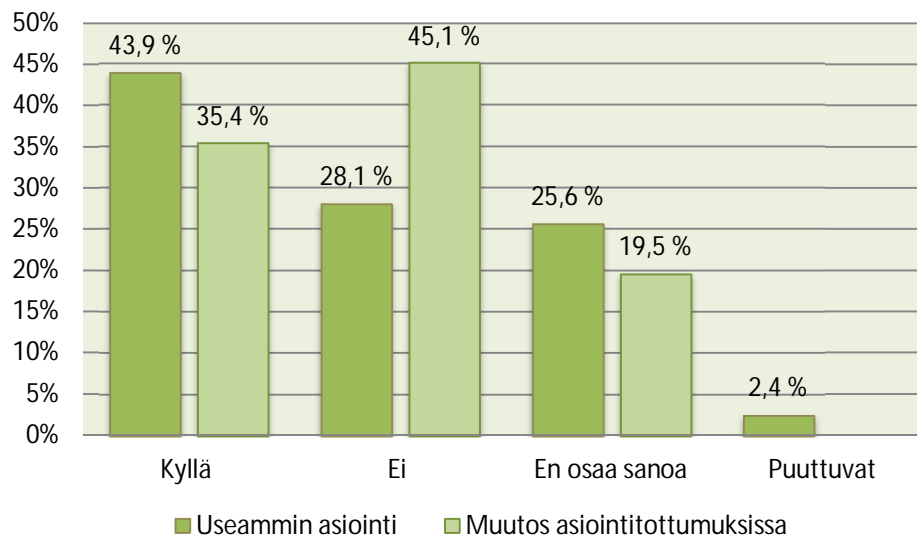
Vastaajista hieman yli neljännes oli kiinnittänyt huomionsa siihen, että palvelu oli nyt nopeampaa. Yhteensä noin 23 prosenttia vastaajista oli pistänyt merkille, että kassojen aukioloajat olivat muuttuneet. Pankkisalin muutoksen oli huomannut yhteensä noin 16 prosenttia ja lyhentyneet jonot 11 prosenttia. Lisäksi palvelukonseptissa (9 %), palvelun ystävällisyydessä (7 %), asiakasneuvojan ilmestyminen (5 %) sekä työntekijöiden määrä (2 %) oli huomioitu (liite 4, kuvio 2).

Pikakassa toimi odotetulla tavalla

Vastaajista suurin osa (n. 80 %) oli sitä mieltä, että pikakassapalvelut toimivat heidän odottamallaan tavalla. Tasan 11 prosenttia ei osannut sanoa ja viisi prosenttia ei ollut vastannut kysymykseen. Ainoastaan noin neljä prosenttia eli kolme henkilöä sanoi, etteivät saaneet mielikuvansa mukaista palvelua. Kysyttäessä syytä tähän, vastaus oli yksimielinen: aikaa meni liian kauan. Yksi vastaajista kertoi tämän lisäksi, ettei asiaa oltu edes osattu hoitaa, kun hän vihdoinkin oli päässyt tiskille asioimaan.

Useammin asiointi pikakassapalveluiden sekä asiointitottumusten muutos uudistettujen aukioloaikojen vuoksi

Kysymyslomaketta suunniteltaessa mietimme pitkään konttorinjohtajan kanssa, tarvitaanko kysymystä: Aiotteko asioida konttorissamme useammin uusien pikakassapalveluiden vuoksi? Tämä johtui siitä, että se oli hyvin samantyylinen seuraavan kysymyksen: Muuttavatko uudet aukioloajat aikaisempia asiointitottumuksianne kanssa? Lopulta päädyimme kuitenkin pitämään molemmat kysymykset lomakkeessa. Toisella selvitetään, vaikuttaako pikakassamuutos asiointikertoihin ja toisella sitä, miten uudet aukioloajat vaikuttavat tottumuksiin.



KUVIO 15. Palveluiden uudistamisen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen

Kuvio 15 osoittaa, kuinka vastaukset jakautuivat henkilöiden kesken. Verrattaessa sitä, miten muutos vaikuttaa käyttäytymiseen, huomataan, että lähes 45 prosenttia oli sitä mieltä, että he aikovat asioida konttorissa useammin pikakassapalveluiden

ansioista. Kuitenkin suunnilleen sama määrä vastaajista sanoi, ettei aukioloajat vaikuta asiointitottumuksiin. Vastaajista noin 35 prosenttia uskoi aukioloaikojen vaikuttavan käyttäytymiseensä ja kysyttävä heiltä miten, saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

"Ei tarvitse pitää kiirettä, voi tulla kun itselle sopii, SUURI parannus!"

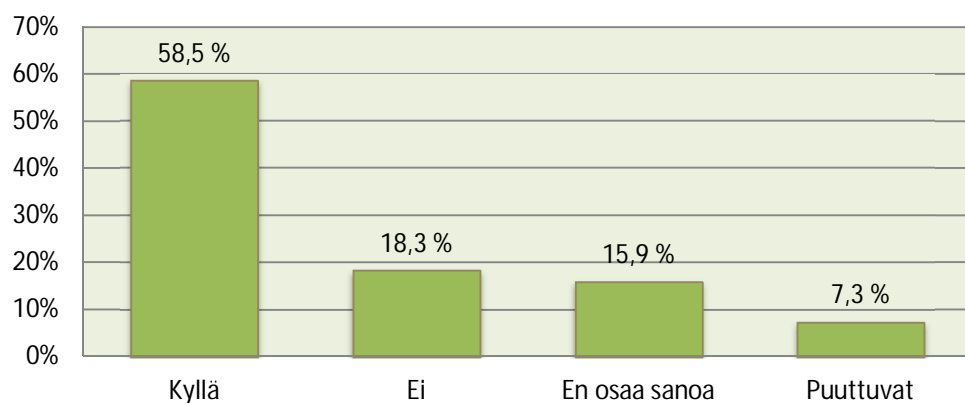
"Voin saada rahaa koko aukioloajan ja mikä tärkeintä henkilökohtaista palvelua."

"Myöhäistän käyntiä" sekä "Vapaus tulla mihin aikaan tahansa"

Suurin osa niistä, jotka vastasivat kyllä, vastasivat myös avoimeen kohtaan. Oikeastaan kaikissa siihen liittyvissä vastauksissa oli sama perusidea: Muutos tulee vaikuttamaan niin, että vastaaja aikoo jossain välissä asioida Pankki X:n konttorissa myös iltapäivällä. Kaksi kohtaan vastanneista sanoi muuttavansa asiointitottumuksia siten, että aikoo ruveta suosimaan asioinnissaan tätä kyseistä konttoria toisen sijaan.

Vastaajan mielipide asiakasneuvojan tarpeellisuudesta

Asiakkailta haluttiin tietää, miten he kokivat asiakasneuvojan, joka oli yksi selkeimmistä uudistuksista konttorin muutoksen yhteydessä. Kuvio 16 osoittaa hyvin, että asiakasneuvoja jakoi jonkin verran mielipiteitä.



KUVIO 16. Asiakasneuvoja on tarpeellinen

Kuitenkin lähemmäs 60 prosenttia koki asiakasneuvojan tarpeelliseksi. Tämä osoittaa, että kyseinen työtehtävä on hyödyllinen. Palveluneuvoja pystyy vaikuttamaan asiakkaan mielenlaatuun jo heti ensimmäisestä hetkestä. Hyvällä vastaan-

otolla on suunnaton merkitys jatkon kannalta. Noin 19 prosenttia mielsi asiakasneuvojan turhaksi. Osa vastaajista saattaa kokea, ettei heidän luoteta osaavan ottaa oikeaa vuoronumeroa laitteesta. Lisäksi kiireaikoina asiakas voi närkästyä siitä, että yksi työntekijöistä seisoo "turhan panttina", vaikka voisi auttaa asiakaspalvelussa.

Muuta kehitettävää

Kohtaan ei tullut kovinkaan montaa kehitysehdotusta. Yksi vastaajista toivoi, että konttori aukeaisi aikaisemmin, toinen kehoitti hankkimaan osaavampaa henkilökuntaa. Hänestä oli törkeää, että yksi virkailijoista lähti neuvomaan toista siten, että yhtä asiakasta palveli kaksi työntekijää. Kahdessa vastauksessa kehuttiin hyvää kassapalvelua ja yhdelle on kaikkein tärkeintä se, että Pankki X jatkossakin palvelee asiakkaita ihmisläheisesti ja henkilökohtaisesti konttoreissa.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä yhteenveto

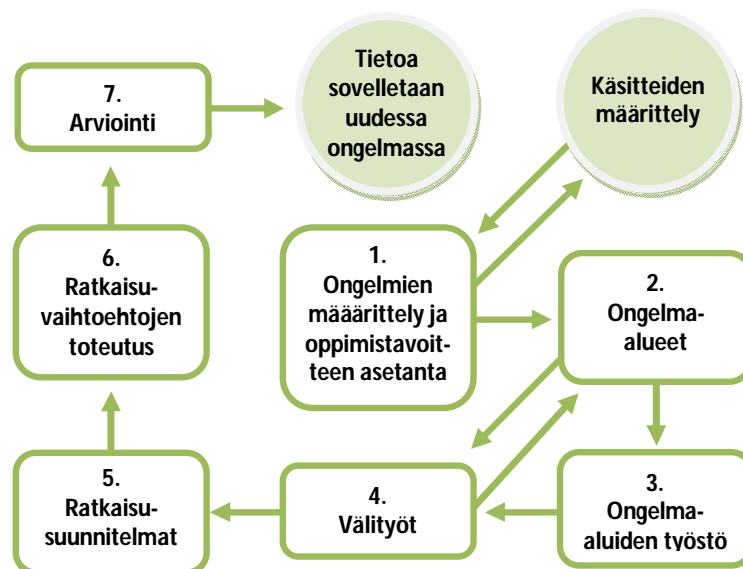
Vastauksissa on hyvä huomoida, että niihin voi vaikuttaa myös ulkoiset tekijät, kuten päivä, jolloin vastaaja on asioinut pankissa. Kyseisessä konttorissa kuukauden alku on aina paljon kiireisempi muuhun kuukauteen verrattuna. Myös mahdolliset sairastapaukset ovat joinain päivinä saattaneet vaikuttaa kassojen määrään ja nopeuteen. Teknilliset ongelmat ovat olleet mahdollisia sinä ajankohtana, jolloin tutkimus suoritettiin. Tästä johtuen ne ovat saattaneet ajoittain pidentää jontusaikoja. Lisäksi on huomioitava, että neuvotapalveluissa asiakkaiden keskimääräinen asiointiaika on yleensä pikakassaa huomattavasti pidempi. Näin ollen sama määrä työntekijöitä pikakassa- ja neuvontapalvelussa ei takaa yhtä nopeaa palvelua.

Kun tarkastellaan yleisellä tasolla kyselyn vastauksia, voidaan todeta, että palveluiden uudistus on ollut menestys asiakkaiden mielestä. Kiitosta on tullut siitä, että asiakkaat huomioidaan ja palveluaikoja on pidennetty. Asiakkaat kokevat, että palvelun laatu on parantunut ja asiointi uudistuksen myötä on nopeutunut. Asiakkaat ovat ottaneet muutoksen iloisina vastaan ja ovat tyytyväisiä Pankki X:n ratkaisuun pidentää kassojen aukioloaikoja.

4.3.2 Palveluiden kehittäminen henkilökunnan avulla

Henkilökunnan tutkimus toteutettiin aamupalaverien yhteydessä viikkojen 48–51 aikana. Kyselyyn osallistui lähes koko henkilökunta. Kuten aiemmin kerrottu, tein tutkimusta yhdessä Laureassa opiskelevan henkilön kanssa. Ensimmäisessä palaverissa kerroimme henkilökunnalle liitteen 5 mukaiset asiat. Työntekijät saivat hetken miettiä asiaa itsekseen. Tämän jälkeen muodostimme työpareja. Yhdessä tiimit keskustelivat ja kirjasivat palveluiden onnistumiseen ja ongelmiin liittyvät asiat ylös. Jaoimme heille vastauspaperit ja pyysimme kirjoittamaan hyviksi ja huonoiksi kokemansa asiat niin pikakassa-, neuvontapalveluiden kuin asiakasneuvojan osalta liitteen 6 mukaisiin taulukoihin.

Saadut vastaukset käytiin läpi yhdessä konttorinjohtajan kanssa. Niistä tehtiin kooste (liite 7), joka jaettiin henkilökunnan luettavaksi. Henkilökunnan avoimen tutkimuksen viimeisessä vaiheessa ongelmista ja hyviksi koetuista asioista keskusteltiin yhdessä. Koko henkilökunta otettiin mukaan kehittämään uudistunutta palvelua kohti toimivampaa konseptia. Keskustelussa esiin tulleet kehitysajat kirjattiin ylös, ja ne ovat tiivistettynä liitteessä 8.



KUVIO 17. Palveluiden kehittäminen (mukaillen Jalava & Vikman 2003, 31)

Tutkimus eteni aikaisemmin teoreettisessa viitekehyksessä kerrotun ongelmaperusteisen toimintamallin mukaan, jossa ensin määriteltiin ongelma ja mietittiin

tavoitteet. Parhaiten tutkimuksen kehitystä kuvaa PBL-työkalun mukainen kuvio 17 palveluiden kehittäminen, jonka teoria avataan tarkemmin viitekehyksessä sivulla 26.

Vaihe 1. Kävimme läpi konttorinjohtajan kanssa, mitä ongelmia ja tavoitteita tutkimuksella halutaan selvittää. Uudistuksen tärkeimmät tavoitteet konttorin kannalta ovat asiakastytyvyyden parantamisen lisäksi

- yksinkertaisten palveluiden nopeuttaminen,
- henkilökunnan vapauttaminen vaativampiin tehtäviin,
- kävijämäärien tasaaminen päivän sisällä sekä
- ajanvarauksien lisääminen.

Määrittelimme, mitä pikakassa todellisuudessa merkitsee ja mitkä palvelut siihen kuuluvat. Määrittelyn perusteella päädyimme siihen, että suurin ongelma tällä hetkellä on pikakassojen toimivuus.

Vaihe 2. Ongelmiksi kirjattiin seuraavat kysymykset:

- Miten palveluita voidaan kehittää, jotta niistä saadaan toimivampia?
- Mikä uudistuksessa on tähän mennessä onnistunut ja mikä siinä ei toimi?

Osaongelmiksi määriteltiin, miten konttorin asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Keskutelun kautta päädyimme siihen, että pyrimme selvittämään samalla myös syntyneet osaongelmat, mikäli mahdollista.

Vaihe 3. Esittelimme aiheen henkilökunnalle ja muodostimme kahden hengen tiimit, jotka pohtivat annettuja ongelmia yhdessä. Saimme vastaukseksi liitteen 7 mukaisen tiivistelmän. Henkilökunnan antamasta palautteesta voidaan päätellä, että palveluiden muutoksesta on seurannut sekä onnistumisia ja ongelmia.

Pikakassapalveluiden osalta positiivisena puolena mainitaan lyhyemmät jonotusajat, parantunut asiakastytyvyisyys eli vähentynyt valitus ja huuto, sekä rahaa voi antaa koko päivän. Huonoina puolina todetaan, että työt pikakassassa ovat yksipuolisia eikä työ tue omaa oppimista. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin, ettei edes henkilökunta tiedä tarkalleen, mitkä palvelut kuuluvat pikakassaan. Lisäksi vaike-

uksia aiheutti se, mitä tehdään niille asiakkaille, jotka saapuvat pikakassapalveluun vaikka kuuluisivat neuvontapuolelle. Miten heidät voidaan ohjata tämän jälkeen oikeaan paikkaan, aiheuttamatta mielipahaa asiakkaalle?

Neuvontapalveluiden osalta henkilökunta koki onnistuneena tähän mennessä sen, että aikaa vievät asiat on saatu nyt pois kassapuolelta ja neuvonnassa voidaan keskittyä juuri siihen, mihin se on suunniteltu. Palvelua voidaan tarjota ilman ajanvarausta ja kassa-asiakkaista saadaan tyytyväisempiä, kun pitkäkestoiset asiat hoidetaan neuvontapalvelussa. Ongelmaksi muodostui kuitenkin se, että neuvontapuoli ei enää vedä asiakkaita siinä määrin kuin on tarve. Henkilökunnan mielestä heitä on liian vähän. Pahimmillaan on vain yksi ottamassa asiakkaita vastaan.

Liian monelle on varattu soittoaikoja tai kalenteriin merkattu ajanvarauksia. Kalenterimerkinnällä tarkoitetaan sitä, että työntekijän kalenteriin on varattu ajanvarausaika asiakkaalle. Ajanvarauksissa työntekijältä varataan puolentoista tunnin mittainen aika, joka sisältää alku- ja jälkityöt. Muina ongelmina koettiin, että usein henkilökunnalle tulee eteen liian vaikeita tapauksia, johon tarvitaan toisen apua. Tämä sitoo kaksi työntekijä saman tehtävän taakse ja hidastaa palvelua.

Asiakasneuvojan tehtävästä sanottiin, että se parantaa palveluiden sujuvuutta asiakasohjauksen onnistuessa. Lisäksi se vähentää kassoilta "kysyn vaan" -asiakkaita. Kaiken kaikkiaan asiakkaat ovat iloisempia, kun heidät otetaan vastaan ja tervehditään heti heidän saapuessa saliin. Vaikeaksi asiakasneuvojan tehtävä koetaan erityisesti silloin, kun asiakkaita saapuu kerralla paljon sisälle. Neuvontapiste ruuhkautuu ja asiakkaita pääsee helposti livahtamaan ohi. Asiakkaat eivät myöskään kerro asiaansa, minkä vuoksi ohjaus oikean vuoronumeron suhteen on erittäin hankalaa.

Hiljaisina aikoina asiakasneuvojan paikalla on henkilökunnan mukaan tylsää. Esiin nousi myös kysymys: miten asiakkaat saadaan ymmärtämään, että tarvitessaan apua esimerkiksi automaateilla, asiakasneuvoja ei saa lähteä paikaltaan neuvomaan heitä? Neuvontapuolen vetäessä huonosti, päädytään usein ratkaisuun, jossa annetaan selkeästi neuvontapalveluita tarvitsevalle asiakkaalle kassapuolen vuoronumero. Asiakasneuvoja joutuu usein myös ikävään tilanteeseen asiakkaan käskiessä hänen mennä tekemään tuottavaa työtä ja palvelemaan asiakkaita.

Vaihe 4. Vaiheen 3 läpikäynti ja tiivistäminen yhdessä Laurean opiskelijan kanssa. Esittelimme konttorinjohtajalle tutkimuksessa esiin tulleet ongelmat. Sovimme, että seuraava vaihe pidetään noin viikon päästä. Tarkoituksena on tuolloin kehittää ratkaisuja nyt esille tulleeisiin sekä aikaisemmin esitettyihin alkupe-
räisiin ongelmiin.

Vaihe 5. Kävimme kohta kohdalta tiivistelmän mukaiset uudistukseen liittyvät hyvät ja huonot puolet aamupalaverissa. Jokaisen ongelman kohdalla heräteltiin keskustelua siitä, miten mahdollinen ongelma saataisiin poistettua. Kasaan saatiin seuraavanlaisia kehitysehdotuksia:

Pikakassatyöstä toivottiin kiertävää. Näin taattaisiin se, että jo saavutettu tietotaito pysyisi kaikilla eikä kukaan menettäisi motivaatiota hoitaessaan vain yksinkertaisia tehtäviä. Tärkeä ominaisuus kassan toimivuuden kannalta, on tehdä selkeä rajausta siitä, mikä kuuluu pikakassaan ja mikä ei. Kyseinen rajausta täytyy olla sekä henkilökunnan että asiakkaiden tiedossa. Ehdotettiin, että voitaisiin jakaa lappuja, joissa kerrotaan, mitkä palvelut voi hoitaa pikakassassa ja mitkä kuuluvat neuvontapuolella. Kehitysehdotuksena tuli väärän asiakkaan ohjaus vuoronumerosysteemin ”siirtolinjaan”. Toisin sanoen otettaisiin käyttöön yksi vuoronumerosarja lisää. Siihen voitaisiin ohjata sellaiset henkilöt, jotka ovat ottaneet syystä tai toisesta väärän vuoronumeron.

Neuvontapalveluiden kehittämiseen ehdotettiin kalenterien laittamista kiinni siten, että vain maksimissaan kahdella on päivittäin kalenteri auki. Nämä kaksi hoitaisivat ajanvarauksia ja muut keskittyisivät vuoronumeron kautta tuleviin asiakkaisiin. Taukovuoroja pitäisi kehittää ja varmistaa, ettei liian moni ole tauolla samaan aikaan. Tällöin henkilökunta tietää, ettei kenenkään tarvitse jäädä yksin vastaamaan neuvontapuolesta. Lisäksi asiakkaille voidaan taata nopeampi palvelu ja tasata jonotusaikoja päivän sisällä. Toiveena olisi pikakassapuolelta henkilöiden vähentäminen ja siirtäminen neuvontapalveluiden puolelle. Vaihtoehtona työkalun avuksi pyytämiseksi esitettiin, että voitaisiin käyttää intranettiä apuna. Sieltä löytyvät yleensä hyvät ohjeet tilanteiden hoitamiseksi.

Asiakasneuvojan kannalta ruuhkaisimpiin aikoihin ehdotettiin, että yksi työntekijä irtautuu hetkeksi kassasta ja auttaa asiakasneuvojan hoitamaan ruuhkan nopeasti pois. Tylsinä hetkinä asiakasneuvoja voi opiskella tai kerrata osaamia asioita intranetistä. Hän voi myös tarvittaessa hoitaa omia töitään tai auttaa muita jälkitöissä ja hoitamattomissa asioissa.

Vaihe 6. Henkilökunnan ehdotukset palveluiden kehittämiseksi olivat erinomaisia ja toteuttamiskelpoisia. Palveluita on tähän mennessä kehitetty niin, että pikakassavuoroista on pyritty tekemään osittain kiertäviä. Osittaisuus johtuu siitä, tietyt työntekijät ovat toivoneet saavansa toimia ainoastaan kassapuolella. Ruokavuoroista sovitaan aina etukäteen ja neuvontapalveluissa yleensä yhdellä on viikon ajan kalenteri auki. Tarpeen tullessa toisenkin henkilön kalenteri avataan ja tilannetta seurataan viikkokohtaisesti. Asiakasmääriä pyritään tasaamaan päivän sisällä ajanvarauksilla ja kertomalla aina asiakkaille, että kassapalvelut toimivat täyspäiväisesti.

Kassapalveluiden osalta on tehty selvät määritelmät siitä, mitä siihen kuuluu. Kassapalveluihin kuuluvat otto, talletus, laskunmaksu, lahjashekit sekä tiliotteet. Kaikki kuolinpesiin liittyvät asiat, myös laskunmaksu, kuuluvat neuvontapalveluihin. Asiakasneuvojan tiskille on laitettu selkeä kyltti, jossa kerrotaan palveluiden jakautumisesta neuvonta- ja kassapalveluiden kesken. Suunnitteilla on myös ulko-oveen tehtävä infolappu samasta asiasta.

Asiakaspalvelupisteelle on tuotu pahimpia ruuhkia varten herkkukori, josta voi tarjota asiakkaille herkkujapahimpaan jonotusaikaan. Mietinnässä on mahdollinen vuoronumerosarjan lisäys niille, jotka ovat jostain syystä saaneet väärän palvelunumeron. Neuvontapalveluiden "henkilökuntavajetta" on helpotettu siirtämällä yksi pikakassojen työntekijöistä heti aamuruuhkan jälkeen neuvontapalveluihin.

Tauotusta on kehitetty siten, että kassapuolen henkilöt tuuraavat aina asiakasneuvojaa. Tällä varmistetaan, ettei neuvontapalveluiden henkilöstömäärä laske liian matalaksi. Neuvontapuolella oli aluksi käytössä myös kassat. Tämä johti kuitenkin siihen, että lopulta myös neuvontapuolella hoidettiin kassatehtäviä. Näin ollen konseptia kehitettiin eteenpäin vastaamaan aikaisemmin tehtyä fyysistä jakoa. Sen perusteella neuvonta- ja kassapuoli ovat selkeästi omat palvelut omaavia yksiköi-

tä. Näin ollen muutettiin myös kassajärjestelmää siten, että konttorissa kassat ovat nyt vain kassapalvelupuolella. Toisin sanoen neuvontapalvelussa ei käsitellä käteistä. Asiakkaan halutessa käteispalveluja, täytyy hänen asioida pikakassapuolella, muut asiat hoidetaan neuvonnassa.

Vaihe 7. Arvioitaessa palveluiden kehittymistä voidaan todeta, että huomattavaa parannusta on tapahtunut, varsinkin kun huomioidaan lähtötilanne.

Henkilökunnalle muutoksen tapahtumisesta informoitiin noin kuukautta ennen muutosta. Muutos tuolloin herätti erilaisia tunteita henkilöstössä. Osa otti uutisen iloissaan vastaan, osa taas koki sen vaikeana ja osittain negatiivisena asiana. Havaittavissa oli tyytymättömyyttä ja epävarmuutta uudistuksen osalta. Henkilökunta koki teorian mukaista muutosvastaisuutta, jota pyrittiin lieventämään aamupalavereissa siten, että uudistusta pohdittiin yhdessä. Jokainen sai osallistua kehittämään palveluita.

Vaikka koulutus ja suunnitelmat muutoksen tapahtuessa olivat kattavia, ei kaikkia ongelmia pystytty ennakoimaan. Tutkimus tukee käsitystä, että kehitystä on tapahtunut jatkuvasti, jotta palvelut ja organisaatio voivat tyydyttää asiakkaiden ja henkilökunnan tarpeet. Usein toiminnan kautta nähdään vasta ne puutteet, joita ei ole ymmärretty aikaisemmin. Aikaisempia suunnitelmia pidettiin hyvinä, mutta käytäntö ja tämä tutkimus osoittivat, ettei kaikki suju suunnitellusti. Valitun tutkimusmuodon etuna on, että ongelmat tulivat samantien yhteiseen tietoisuuteen ja niihin voitiin heti paneutua. Tämä vaikutti myös työilmapiiriin. Negatiiviset tunteet muutosta kohtaan vähenivät huomattavasti ja jatkuvan kehityksen ansiosta ovat hävinneet lähes kokonaan.

4.3.3 Tulosten vertailua

Asiakastyytyväisyyskyselyn analysoinnin ongelmaksi muodostui se, ettei vastauksia kävijämäärään nähden tullut tarpeeksi. Erilaiset tilastolliset menetelmät näyttivät selvästi toteen, ettei aineiston laajuus ollut riittävä. Näin ollen asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia Pankki X:n konttoreita.

Tulokset kuitenkin tukevat Pankki X:n kyseisen konttorin asiakaskantaa hyvin ja siltä osin voitaisiin olettaa, että vastaukset tukevat uudistuksesta syntynyttä mieli-
pidettä. Pankki X:n kyseisessä konttorissa asioi paljon vanhempia henkilöitä sekä
edunvalvottavia.

Henkilökuntatutkimus oli toimintatutkimus, joka keskittyi toiminnan kautta kehit-
tämään palveluita. Näin ollen saadut vastaukset olivat hyvin kehittäviä ja käytän-
nönläheisiä. Tutkimusmuotojen ollessa täysin erilaiset, on niiden vertailu vaikeaa
ja osittain jopa mahdotonta. Voidaan kuitenkin todeta, etteivät asiakkaat ole tietoi-
sia samoista ongelmista kuin henkilökunta.

Tämä johtuu siitä, että molemmat ryhmät katsovat asiaa omasta näkökulmastaan.
Useimmat asiakkaat huomasivat muutoksesta aiheutuneen eron nopeudessa ja
olivat entistä tyytyväisempiä palveluun. Henkilökunta oli pistänyt merkille, että
asiakkaat olivat tyytyväisempiä, mutta myös sen, etteivät palvelut vieläkkään toimi
kuten suunniteltu. Jokainen asiakas kokee palvelun omalta näkökannaltaan ja yk-
sittäinen henkilö voi kertoa kokemuksen vain omalta kohdaltaan. Henkilökunta
taas seuraa tilannetta päivittäin nähdessä tilanteen suurempana kokonaisuutena. Sa-
malla se huomioi sellaisia asioita, joita asiakkaat lyhyellä käynnillä eivät vält-
tämättä ymmärrä.

5 YHTEENVETO

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on aina jonkin asteinen mittaus. Se voi perustua esimerkiksi tyypittelyyn, luokitteluun tai järjestämiseen. Mittarin on sisällöltään oltava järkevä ja perusteltu tutkittavan ilmiön kannalta. Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä mittarin kokonaisulottuvuuden. Reliabiliteetti tarkoittaa mittarin virheettömyyttä eli pysyvyyttä. Tällöin satunnaistekijät eivät vaikuta mittaustulokseen. Validiteetti on mittarin kyky mitata täsmälleen sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994,46, 88–89.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiksi määriteltiin:

- Miten asiakkaat ja henkilökunta kokevat kassapalveluiden uudistuksen?
- Miten kassapalveluita voidaan jatkossa kehittää toimivammiksi?

Alakysymyksenä esitettiin: Onko palveluiden muutos johtanut laadun paranemiseen?

Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä pikakassauudistukseen. Vastauslomakkeiden kysymyksiä mietitiin pitkään ja ne muodostettiin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Tutkimustuloksia ajatellen kysymykset ovat päteviä ja niillä saadaan selville tarvittava tieto. Tutkimuksen otoskoko on melko pieni ja vastausprosentti heikko. Näin ollen tulokset ovat suuntaa-antavia. Aineisto on syötetty koneelle ja tarkastettu useaan kertaan. Tällä on pyritty estämään virheet ja parantamaan aineiston luotettavuutta.

Tyytyväisyyskyselyn tulokset osoittavat, että asiakkaat ovat kokeneet uudistuksen pitkälti positiivisena muutoksena. Kehitystä asiakaspalautteen mukaan on tapahtunut kassojen jonotusajoissa ja palvelun nopeudessa jopa huomattavissa määrin. Palvelun laatu on parantunut suhteessa aikaisempaan, jolloin jonotusajat olivat huomattavasti pidempiä. Palaute kassapalveluiden aukioloaikojen muutoksesta on erittäin positiivista ja konttorin kehitys yleisellä tasolla on ollut selkeästi asiakkaiden mieleen.

Henkilökuntatutkimuksen mittaus on hankalampaa, sillä kyseessä on hyvin avoin tapa lähestyä ongelmaa. Otantaan saatiin mukaan lähes koko henkilökunta, joten prosentuaalisesti otos on erittäin kattava. Tutkimuksen ensimmäiseen osaan osallistui 87 prosenttia henkilökunnasta ja toiseen 81 prosenttia. Vaikka kysymyksiä on vähän, pystytään niillä selvittämään tutkimukselle asetetut tavoitteet. Niiden avulla pystytään kehittämään toimintaa. Tutkimus lähtee ratkaisukeskeisen oppimisen mukaisesti siitä, että jokainen tarkoittaa sitä, mitä sanoo. Olettamuksena on, että kaikki kertovat totuudenmukaisesti mielipiteensä ja tarkoittavat sanomaansa.

Henkilökunnan kannalta uudistus on tuonut mukanaan uusia haasteista, joiden kanssa toimiminen vaatii totuttelua. Pikakassapalveluita pitää kehittää usealla tavalla, jotta niistä saadaan toimivia. Henkilöstötutkimus tuo esille sen, ettei pikakassapalvelun toimivuuteen vastaus hetkellä oltu tyytyväisiä. Liian moni asia ei toimi. Yksi suurimmista ongelmista oli se, etteivät työntekijät tienneet, mitä palveluita pikakassa pitää sisällään. Voidaankin varmuudella sanoa, että pikakassapalveluiden suunnittelu ja henkilökunnan koulutus muutosta varten ei alun perin toteutunut kuten toivottu.

Henkilökunnan antamia kehitysehtotuksia on sovellettu käytännössä. Esimerkiksi henkilökunnalle ja asiakkaille on määritelty selkeästi ne palvelut, mitkä kuuluvat pikakassaan. Henkilöstön tauotus on tarkkaan mietitty ja pikakassapalveluissa kierrätetään henkilöstöä. Tyytyväisyys ja ilmapiiri ovat kohentuneet kehityksen johtaessa parempaan suuntaan. Konttorin asettamiin tavoitteisiin on päästy osittain. Asiakasmääriä pyritään tasaamaan jatkuvalla informaatiolla aukioloaikojen muutoksesta.

Tutkimus osoittaa hyvin sen, että pelkällä asiakastyytyväisyyden tutkimisella, ei välttämättä saada tuloksia aikaiseksi. Tässäkin tutkimuksessa asiakkaat näkivät asian täysin eri valossa kuin työntekijät. Työntekijöiden kuunteleminen ja ryhmässä palveluiden kehittäminen lähentää henkilöstöä ja helpottaa mahdollista muutoksesta johtuvaa epävarmuutta. Yrityksen tulee oppia ja kehittää toimintaa jatkuvasti monin eri tavoin. Näin se voi taata niin asiakkaiden kuin henkilöstön tyytyväisyyden.

Tutkimus on antanut paljon miettimisen aihetta konttorin ja Pankki X:n johdolle. Lisäksi se on ollut erittäin antoisa muillakin tavoilla. On hyvä, että tähän tutkimukseen tarjoutui tilaisuus Pankki X:n muuttaessa kassapalveluiden toiminta-aikoja. Aiheeltaan työ oli kiinnostava, vaikka alkuperäisenä ajatuksenani oli tehdä enemmän taloushallintoon suuntautuva työ. Työn aikataulutusta aiheutti ongelmia. Sain aiheen alkusyksystä ja kyselylomake tehtiin heti ensimmäisenä. Teoriapohja ja tarkempi syventyminen kysymysten laatuun jäi hieman puutteelliseksi. Henkilökunnalle tehdyn kyselyn muoto arvelutti aluksi. Ratkaisu oli kuitenkin erinomainen. Sillä saatiin paljon informaatiota kassapalveluiden puutteista ja sen avulla pystyttiin kehittämään palveluita paremmiksi.

Tekstin tuottaminen ja opinnäytetyöhön paneutuminen oli töiden ja lasten vuoksi haasteellista. Asetettu aikataulu ei pitänyt. Työn valmistuessa kassapalveluiden muutoksesta oli kulunut aikaa ja osa työssä esitetyistä kehitysideoista oli otettu käyttöön, osa oli edelleen mietinnässä ja joitain ei toteuta ollenkaan.

Jatkon kannalta olisi hyvä, jos tilanteen kehittymistä tutkittaisiin myöhemmin uudelleen ja asiakastyytyväisyyttä tarkkailtaisiin pidemmällä aikavälillä. Näin saataisiin selville, onko pikakassapalveluiden käyttöönoton jälkeen tyytyväisyyskyselyissä esille tullut nopeus ja lyhyet jonot pysyneet samalla tasolla, nopeutuneet vai kenties palanneet takaisin entiseen. Mahdollisia tutkimusaiheita Pankki X:n kyseisen konttorin osalta voisi myös olla: miten neuvontapalveluissa onnistutaan sekä miten henkilökunnan tyytyväisyyttä voitaisiin kehittää?

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka T. & Sundberg S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Finva.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Cohen, L. & Manion, L. 1995. Research Methods on Education. Forth Edition. London: Routledge.

Goldstein, S. D. 2009. Superior Customer Satisfaction and Loyalty: Engaging Customer to Drive Performance. Milwaukee: American Society for Quality.

Grönroos, C. 2007. Service Managemt and Marketing: Customer Management in Service Competition. Third Edition. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot: Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajvaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtymä Tammi.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - Nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä: Ongelmista ratkaisuihin. Vantaa: WSOY.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: PS-kustannus.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? 1. painos. Jyväskylä: AMK-kustannus.

Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. Muutosaskeleita. Espoo: Performance Power Associates.

Kotler, P. 1997. Marketing Management: analysis, planning, implementation and control. Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1. painos. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. 1. painos. Tampere: Avaintulos Oy.

- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet - Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Normann, R. 1991. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. 2.painos. Chichester: Wiley.
- Pakkanen R., Korkeamäki A. & Kiiras H. 2009. Palvelun taitajaksi. 1. painos Helsinki: WSOY.
- Pankki X 2012. Toimintakertomus.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Juva: WSOYpro.
- Portimojärvi T. 2006. Ongelmaperusteisen oppimisen verkko. Tampere: Tampere University Press.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä Palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän Palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rope, T. & Pöllänen J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 3. painos. Juva: Weilin+Göös Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva Organisaatio - oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2. painos. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus - ja koulutuskeskus.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Varila, J. 1994. Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Painatuskeskus.
- Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Helsinki: Vap-kustannus.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Helsinki: Prima Oy.

Virolainen, L. 2008. Ajattele muutos. Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden julkaisu. Helsinki.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Finva.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Pirre R. 2006. Hyvä Asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finva.

Zeithaml, V. A., Bitner M. J. & Gremler D. D. 2009. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. Fifth edition. Singapore: The McGraw-Hill companies.

Elektroniset lähteet:

Asiakaspalvelun virtuaalikoulu 2013. Asiakkaan kohtaaminen [viitattu 22.1.2014]. Saatavissa:
http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/palat/pdf_t/asiakkaan_kohtaaminen.pdf

Finanssivalvonta 16/2013. Määräykset ja ohjeet, Finanssipalvelujen tarjoamisessa noudatettavat menettelytavat [viitattu 23.1.2014]. Saatavissa:
http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/16_2013.M1.pdf

Finanssialankeskusliitto 2014. Tietoa meistä, toimiala [viitattu 16.2.2014]. Saatavissa: http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx

Finanssialankeskusliitto 2013a. Töissä finanssialalla -tietoa toimialasta [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa:
http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Toissa_finanssialalla.pdf

Finanssialankeskusliitto 2013b. Pankit Suomessa 2012. [viitattu 1.2.2014] Saatavissa:
http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit_Suomessa_2012.pdf

Niemi-Pyttäri, M. 2013. Voimavara- ja ratkaisukeskeinen näkökulma yhteistyössä. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti 07/06.2013 [viitattu 20.3.2014] Saatavissa:
<https://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/06/07/voimavara-ja-ratkaisukeskeinen-nakokulma-ohjaustyossa/>

Seies, E-R. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Talouselämä 23.3.2012 [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+iloinen+asia/a2093004>

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä. Tiedon blogi 16.1.2014 [viitattu 15.3.2014]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista+rakentuu+hyva+asiakaskokemus/a2226160>

Virtaaliammattikorkeakoulu 2007. Toimintatutkimus [viitattu 23.2.2014]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

Suulliset lähteet:

Henkilö X 2013. Konttorinjohtaja. Pankki X. Haastattelu 1.10.2013

LIITTEET

LIITE 1. Saate asiakastyytyväisyyskyselyyn

LIITE 2. Asiakastyytyväisyyskysely pikakassapalveluun

LIITE 3. Asiakastyytyväisyystutkimusta tukevia taulukoita ja kuvioita

LIITE 4. Asiakastyytyväisyystutkimusta tukevia taulukoita ja kuvioita

LIITE 5. Henkilökunta mieltämään -aivoriihi

LIITE 6. Henkilökunnan "kyselylomakkeet"

LIITE 7. Tiivistetyt vastaukset

LIITE 8. Kirjatut tulokset yhteiskeskustelun jäljiltä, kehitysehdotukset

LIITE 1. Saate asiakastyytyväisyyskyselyyn

Arvoisa Asiakas,

Tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakastyytyväisyyttä konttorissa tapahtuneeseen pikakassapalvelumuutokseen ja sen toimivuuteen. Tutkimuksen toteuttaa Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija osana opinnäytetyötään.

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja nimettömästi. Annetuista vastauksista muodostetaan tutkimusaineisto, jota käytetään palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen entisestään.

Tehdään siis yhdessä palveluista vieläkin toimivampia.

Kiitokset jo etukäteen käyttämästäanne ajasta vastausten antamiseen.

*Ystävällisin terveisin LAMK:n opiskelija
Mirva Heiskanen*

LIITE 2/1. Asiakastyytyväisyyskysely pikakassapalveluun

1. Sukupuolenne

☐ Mies ☐ Nainen

2. Ikänne

☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ Yli 65

3. Asemanne työelämässä

☐ Yrittäjä ☐ Johtavassa asemassa ☐ Toimihenkilö
☐ Työntekijä ☐ Opiskelija ☐ Eläkeläinen
☐ Muu, mikä _____

4. Kuinka kauan olette ollut Pankki X:n asiakkaana?

☐ Alle 1 v. ☐ 1-5 v. ☐ 6-10 v. ☐ Yli 10 v.

5. Onko konttorimme lähikonttorisi?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

5.1 Jos vastasitte ei, mikä on lähikonttorinne?

6. Kuinka usein asioitte konttorissamme? (Valitkaa sopivin vaihtoehto)

☐ Päivittäin ☐ Viikoittain
☐ Kuukausittain ☐ Harvemmin

7. Asiointinne konttorissamme koski?

☐ Pikakassapalveluita ☐ Neuvontapalveluita
☐ Henkilökohtaisen pankkineuvojan tapaaminen

7.1 Käyttämänne palvelu oli?

☐ Otto, talletus tai laskunmaksu ☐ Lainaneuvottelut
☐ Säästämissen ja sijoittamisen palvelut ☐ Muu, mikä _____

8. Pääsittekö nopeasti palvelutiskille?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

8.1 Jos ette, niin kuinka kauan arviolta odotitte?

9. Päästyänne palvelutiskille, sujuiko asiointinne nopeasti?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

9.1 Jos ei, niin kuinka kauan asiointinne tiskillä kesti (arviolta)?

LIITE 2/2. Asiakastyytyväisyyskysely pikakassapalveluun

Huomasitteko konttorimme palveluissa muutosta aikaisempaan?

☐ Kyllä ☐ En ☐ En osaa sanoa

9.2 Jos huomasitte muutoksen, millaisen?

10. Toimiko pikakassa odottamallanne tavalla?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

10.1 Jos ei toiminut, mikä oli ongelma?

12. Aiotteko Asioida konttorissamme useammin uusien pikakassapalveluiden vuoksi?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

11. Muuttavatko uudet aukioloajat aikaisempia asiointitottumuksianne?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

11.1 Jos vastasitte kyllä, niin miten muutatte tottumuksianne?

12. Koitteko, että vastaanottotiskillä toimivasta palveluneuvojasta oli teille hyötyä tullessanne asioimaan konttoriimme?

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

13. Miten muuten kehittäisitte konttorimme palveluita?

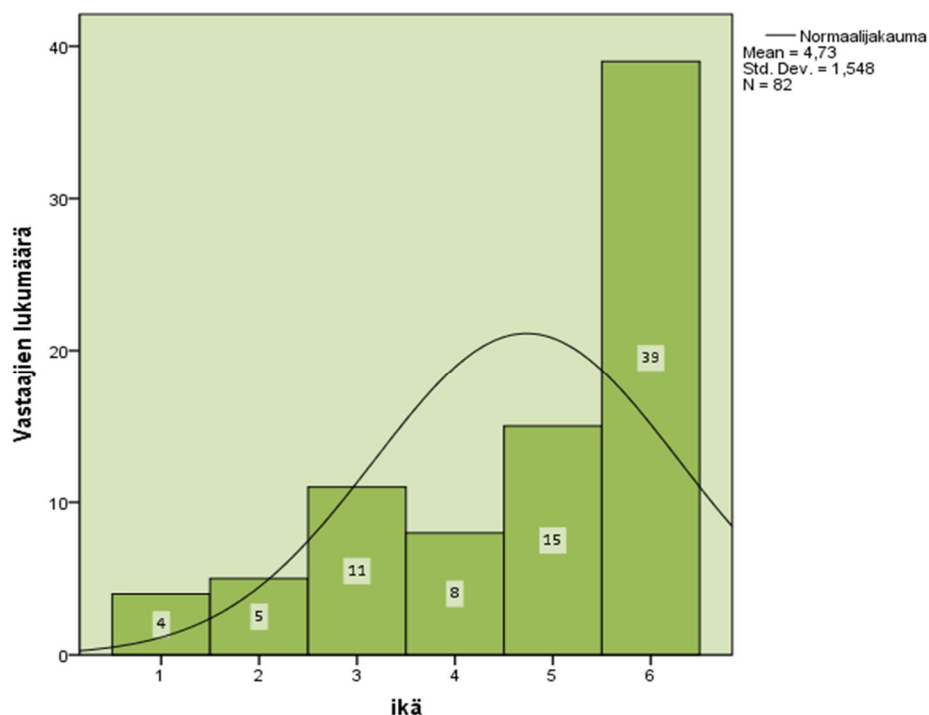
Palautteenne on tärkeää, jotta voimme kehittää palveluitamme jatkossakin toivottuun suuntaan. Kiitos vastauksistanne!

LIITE 3. Asiakastyytyväisyystutkimusta tukevia taulukoita ja kuvioita

TAULUKKO 1. Normaalijakauman testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ikä	,269	82	,000	,791	82	,000

a. Lilliefors Significance Correction



KUVIO 1. Vastaajien ikä verrattuna normaalijaukaumaan

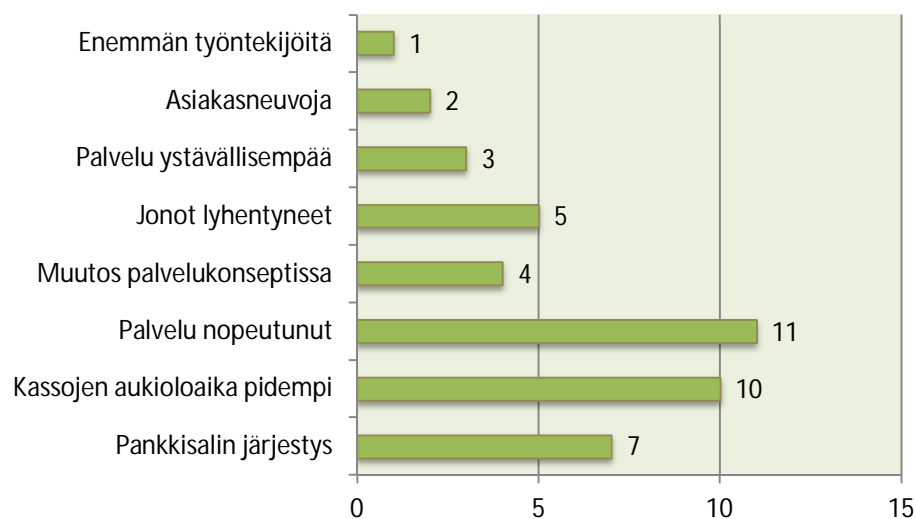
TAULUKKO 2. Vastaajien asematyöelämässä suhteessa vastaajien ikään

Vastaajan asema työelä- mässä	Vastaajan ikä													
	18-25		26-35		36-45		46-55		56-65		Yli 65		Yhteensä	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yrittäjä					1	12,5	2	25,0	4	50,0	1	12,5	8	100,0
Johtava asema			1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0			5	100,0
Toimihenkilö					1	50,0	1	50,0					2	100,0
Työntekijä	3	20,0	2	13,3	5	33,3	3	20,0	2	13,3			15	100,0
Opiskelija	1	33,3	1	33,3	1	33,3							3	100,0
Eläkeläinen					2	4,3			7	14,9	38	80,9	47	100,0
Muu			1	50,0			1	50,0					2	100,0
Yhteensä	4		5		11		8		15		39		82	

LIITE 4. Asiakastyytyväisyystutkimusta tukevia taulukoita ja kuvioita

TAULUKKO 3. Asiakkuuksia ikäryhmään nähden (lukumäärinä ja prosentteina)

ikä		Asiakkuuden kesto					Yhteensä
		Ei asiakas	Alle 1 v.	1-5 v.	6-10 v.	Yli 10v	
18-25	Lukumäärä	0	0	3	0	1	4
	% Yhteensä	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	1,2%	4,9%
26-35	Lukumäärä	0	1	2	0	2	5
	% Yhteensä	0,0%	1,2%	2,4%	0,0%	2,4%	6,1%
36-45	Lukumäärä	0	0	0	1	10	11
	% Yhteensä	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	12,2%	13,4%
46-55	Lukumäärä	0	1	0	0	7	8
	% Yhteensä	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	8,5%	9,8%
56-65	Lukumäärä	1	0	0	1	13	15
	% Yhteensä	1,2%	0,0%	0,0%	1,2%	15,9%	18,3%
yli 65	Lukumäärä	0	1	0	0	38	39
	% Yhteensä	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	46,3%	47,6%
Yhteensä	Lukumäärä	1	3	5	2	71	82
	% Yhteensä	1,2%	3,7%	6,1%	2,4%	86,6%	100,0%



KUVIO 2. Vastaajien huomaamat muutokset Pankki X:n konttorissa

LIITE 5. Henkilökunta miettimään -aivoriihi

Kassapalveluiden kehittäminen

Pidämme "aivoriihen" pikakassa- ja neuvontapalveluiden kehittämisen edistämiseksi. Tutkimuksen ensimmäistä osaa varten, mieti seuraavia asioita:

- Miten palveluiden uudistus on tähän mennessä toteutunut?
- Mitä hyötyä uudistuksesta on ollut?
- Entä mikä ei toimi tällä hetkellä?

Tarkoituksena on kohta muodostaa kahden hengen tiimit ja kirjata ylös esille tulleita ajatuksia. Aivoriihessä tulleet tiimien vastaukset käsitellään nimettöminä ja täysin luottamuksellisina. Vastauksista tehdään tiivistelmä, joka käydään myöhemmin yhdessä läpi.

Kun myöhemmin käymme vastaukset läpi, mietimme samalla, miten pääsemme seuraaviin tavoitteisiin:

- Kuinka asiakasmäärät tasataan (päivän sisällä)?
- Miten ajanvarausta saadaan lisättyä?
- Kuinka nappineuvonnan henkilöstöä lisätään?

Tutkimus tulee osaksi suorittamaamme opinnäytetyötä. Toivomme täyttävä panostusta, sillä tarkoituksena on kehittää palveluita toimivammaksi niin henkilökunnan kuin asiakkaiden kannalta.

Mirva ja Laurean opiskelija X

LIITE 6/1. Henkilökunnan "kyselylomakkeet"

PIKAKASSA

+

--

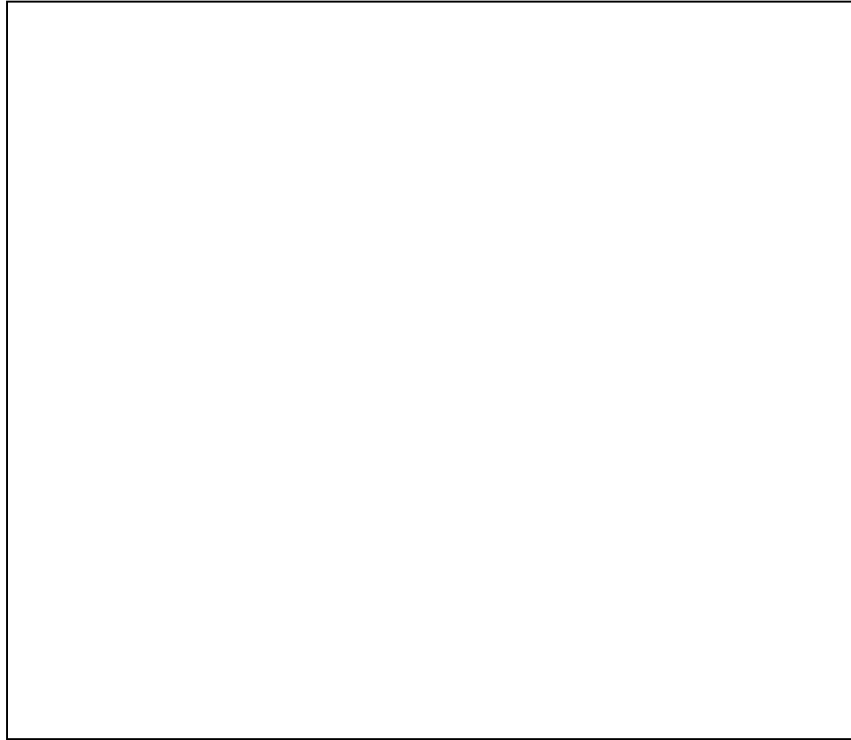
-

--

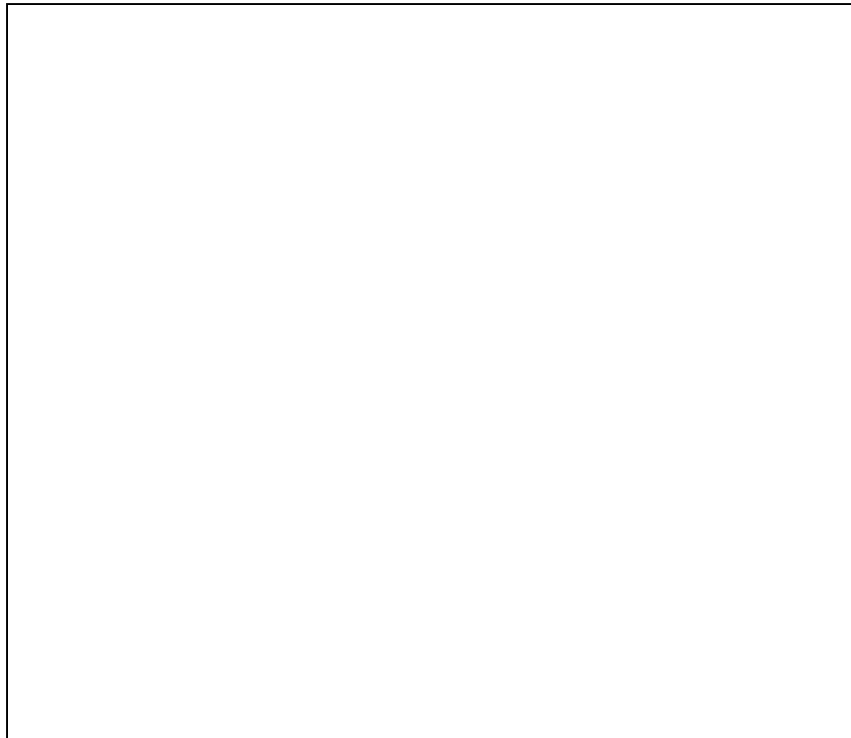
LIITE 6/2. Henkilökunnan "kyselylomakkeet"

NEUVONTAPALVELUT

+



-



LIITE 6/3. Henkilökunnan "kyselylomakkeet"

ASIAKASNEUVOJA

+

--

-

--

LIITE 7. Tiivistetyt vastaukset

Aikaisemman "aivoriihen" tulokset tiivistetysti

Pikakassa

- + Lyhyemmät jonotusajat
- + Asiakastyytyväisyys lisääntynyt
- + Rahaa koko päivän

- Mitä kuuluu pikakassaan?
- Asiakkaat eivät tiedä mitkä palvelut pikakassassa, mitkä neukassa
- Työ yksitoikkoista
- Mihin neuvonta-asiakas, jos tulee pikakassaan eikä voida siirtää

Neuvontapalvelut

- + Aikaa vievät työt pois kassapalveluista
- + Ei kassa-asiakkaita pidentämässä jonoa
- + Palvelua ilman ajanvarausta
- + Kassa-asiakkaat tyytyväisempiä

- Neuvontapalvelut ei vedä
- Liian monella kalenterit auki ja soittoaikoja
- Välillä liian monta työntekijää hoitamassa samaa asiaa
- Tauoista sopiminen heti aamusta
- Henkilökuntaa liian vähän
- Jonotusajat pitkiä
- Välillä vain yksi painamassa vuoroja

Asiakasneuvoja

- + Asiakkaat iloisia, kun otetaan vastaan
- + Palveluiden sujuvuus asiakasohjauksen onnistuessa
- + Vähentää "kysyn vaan" -asiakkaita

- Asiakkaat eivät kerro asiaansa
- Ruuhkautuu nopeasti
- Ei voi lähteä neuvomaan asiakasta esim. automaatille
- Kun hiljaista, tylsää
- Kun neuvontapalvelut ei vedä, joudutaan ohjaamaan kassaan, vaikei saisi
- Jos tiskistä puuttuu paljon porukkaa, mistä asiakasneuvoja
- Asiakasneuvojan tehtävänä ei pitäisi olla etsiä ihmisiä palvelemaan asiakkaita.

LIITE 8. Kirjatut tulokset yhteiskeskustelun jäljiltä, kehitysehdotukset

Pikakassa

Pikakassa kiertäväksi

Asiakkaille lappuja, joissa kerrotaan, mitä palveluita kuuluu pikakassaan

Pikakassat seisomapaikoiksi

Siirtonappi, 3. sarja käyttöön

Vierustoveri, intranet ja palvelunumerot apuna

Neuvontapalvelut

Kalenterin kiinni (max. 2 kalenteria auki)

Omista tauosta huoli

Enemmän porukkaa neuvontapalveluihin

Napissa pysytään

Neuvontanumero

Neuvontaan kassoja enemmän

Asiakasneuvoja

Ruuhka-ajoksi apua

Taustatöitä tylsyyden estämiseksi

"Lepytyslahja" kun jonot pitkiä